

**PERTINENCIA Y CONTRIBUCION DEL PROCESO DE INDUCCION EN EL
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS VINCULADOS AL BANCO AGRARIO
DE COLOMBIA REGIONAL CAFETERA
Estudio de caso**

EMILIANO ANGEL JARAMILLO
CARLOS ARTURO DIAZ PIEDRAHITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA
MANIZALES

2011

**PERTINENCIA Y CONTRIBUCION DEL PROCESO DE INDUCCION EN EL
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS VINCULADOS AL BANCO AGRARIO
DE COLOMBIA REGIONAL CAFETERA**
Estudio de caso

EMILIANO ANGEL JARAMILLO
CARLOS ARTURO DIAZ PIEDRAHITA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de Negocios

Director

LUIS ALBERTO HENAO RENDON

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA
MANIZALES

2011

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Manizales, noviembre de 2011

DEDICATORIA

A nuestras Familias, por su apoyo permanente. A nuestros hijos por permitir que parte de su tiempo fuera dedicado a esta actividad.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Manizales por su Calidad y a nuestros Maestros por su tiempo, dedicación y calidez.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. REFERENTE CONCEPTUAL	23
1.1 Delimitación del área temática	23
1.2 Delimitación del área problemática	23
1.3 Formulación del problema	24
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo General	24
1.4.2 Objetivos Específicos	24
1.5 Justificación y motivos	24
1.5.1 La gestión de la diversidad	29
1.6 Antecedentes	29
2. REFERENTE TEÓRICO	32
2.1 Desarrollo de los servicios Bancarios	33
2.2 Rol comercial	33
2.3 Preámbulo	34
2.4 Periodo de prueba	34
2.5 Marco Jurídico	36
2.6 Código del Buen gobierno	36
2.6.1 Principios y Valores	36
2.6.2 principios institucionales	36
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	38
3.1 Inducción Banco Agrario de Colombia	41
3.1.1 Objetivos	41

	Pág
3.1.2 Definición	41
3.1.3 Objetivo	41
3.1.4 definición	42
3.1.5 Logros Fase I, fase II	42
3.2 Re inducción	42
3.2.1 Objetivo	43
3.2.2 Definición	43
3.3 Capacitación Virtual	43
3.3.1 Objetivo	43
3.3.2 Definición	43
3.4 Circulares reglamentarias	43
3.4.1 Objetivo	43
3.4.2 Definición	43
3.5 Certificación en competencias laborales	43
3.5.1 Objetivo	43
3.5.2 Definición	44
3.6 Marco Epistemológico	44
3.6.1 Inducción	46
3.7 Métodos de aprendizajes	51
 4. ESTRATEGIA METODOLOGICA	 60
4.1 Diseño Metodológico	60
4.1.1 Población y muestra	61
4.1.2 Recolección de datos	61
4.1.3 Análisis de datos	61
4.2 Fuentes	63
4.3 Población	63

	pág.
4.4 Muestra	64
4.5 Técnicas e instrumentos	64
4.6 Hipótesis	64
4.7 Selección de Variables	65
 5. RESULTADOS OBTENIDOS	 67
5.1 clúster	67
5.1.1 Concepto	67
5.1.2 Clúster físico	68
5.1.3 Clúster integrado	69
5.1.4 Beneficios de los clúster	70
5.1.5 Retos de los clúster en economías pequeñas	70
5.1.6 Fortalezas del Clúster	70
5.2 Elementos	71
5.3 Etapa de análisis de clúster	77
5.4 Análisis de Resultados Clúster 1.1.	100
 6. Conclusiones y Recomendaciones	 122
6.1 Conclusiones	122
6.2 Recomendaciones	123

	Pág
.	
BLIOGRAFIA	126
ANEXOS	128

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Dendograma	78

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Clúster específico	81
Tabla 2. Clúster específico de edad	82
Tabla 3. Clúster por antigüedad	77
Tabla 4. Conglomerados	92
Tabla 5. Estadísticos	98
Tablas 6 y 7. Edad	101
Tablas 8 y 9. Antigüedad	102
Tabla 10. Inducción	104
Tabla 11. Calificación	105
Tabla 12. Calificación	106
Tabla 13. Calificación – Bivariado	108
Tabla 14. Área	109
Tabla 15. Variables calificación y antigüedad	110
Tabla 16. Conglomerado inicial	110

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Modelo de Arnold	
Cuadro 2. Modelo de Chiavenato	48
Cuadro 3. Clúster 1	49
Cuadro 4. Valores de referencia de grafica	74
Cuadro 5. Clúster 2	80
Cuadro 6. Clúster de funcionarios dentro del margen de estudio	76
Cuadro 7. Análisis de Área – función	78
Cuadro 8. Tabla de genero	92

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Teoría y Aplicación	45
Gráfico 2. Retroalimentación	48
Grafico 3. Procedimientos	49
Grafico 4. Mercados y Servicios	73
Grafico 5. Funcionarios Banco Agrario	80
Grafico 6. Conglomerado Final	96
Grafico 7. Clúster final	100
Grafico 8. Funcionarios	104
Grafico 9. Genero	107
Grafico 10. Inducción	110
Grafico 11. Calificación funcionarios no incluidos	114
Grafico 12. Área	115
Grafico 13. Calificación	115
Grafico 13. Conglomerado de calificación – Barras de funcionarios con índices normales y no incluidos.	119

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. instrumento	132
Anexo B. manuales y circulares Banco Agrario de Colombia	135

GLOSARIO

INDUCCION: Proceso planeado de recepción y bienvenida orientado a las personas que ingresan a un lugar a los cuales se les enseña los comportamientos básicos para el desarrollo de sus actividades iniciales.

ENTRENAMIENTO: Proceso mediante el cual se entrega información técnica de los procesos que ayudan a una persona a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de su desempeño que contribuyen a su propio bienestar.

Referencia:

Diccionario de la Real Academia de la Lengua española.

ENTRENAMIENTO: es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos

CLUSTER: es un modelo de análisis estadístico que a través de la selección, concentración de personas y variables que relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas.

CLUSTER DE SERVICIOS: Un clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones que se encuentran interconectadas entre sí para ser más competitivas en un campo particular de negocio (Porter, 1998). En un clúster se incluyen, entre otros, a proveedores especializados, servicios e infraestructuras de apoyo. Generalmente los clústeres se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados etc. Muchos de ellos, incluyen instituciones; gubernamentales y de otro tipo, incluyendo

universidades, parques tecnológicos, y Servicios especializados de educación, información y reciclaje y apoyo técnico. Los clústeres afectan la competitividad de las empresas en tres direcciones:

Incrementando la productividad, dirigiendo y promoviendo la innovación y estimulando la creación de nuevas empresas (Arbonías, 2000).

Los clústeres son la llave de las unidades organizacionales, ya que principalmente mejoran la marcha de las economías regionales. La creación de clústeres implica un grupo de firmas, pero no un agrupamiento de empresas que no interactúan entre sí. Éstos se encuentran dentro de concentraciones geográficas, generalmente empresas pertenecientes a los clústeres tienen fuerzas competitivas y necesidades comunes (Cortright, 2006).

Los clústeres facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, ya que la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer unas relaciones de confianza mutua. La colaboración a través de estructuras organizativas en red es más usual cuando las empresas están localizadas cerca unas de otras, aunque pueden darse redes de empresas alejadas entre ellas. Las Redes se pueden dar entre empresas de una cadena de suministro, o entre empresas asociadas. Las empresas trabajan en red por múltiples razones, entre las otras y asimilar las mejores prácticas, reducir los costes de transacción, conseguir mejoras en negociaciones con terceros y, acordar, reconocer y mejorar Estándares.

Porter (1998) indica que los clústeres pueden ser una fuente importante de ventaja Competitiva sostenible en el tiempo. Las empresas que forman el clúster pueden Ganar en economías de alcance, por ejemplo, e incluso, en economías de escala, a través de la especialización de cada una de las empresas, de la compra conjunta de materias primas, etc. En este sentido, en cuanto al alcance del conocimiento, la proximidad de institutos, universidades, etc. se está demostrando más importante que la propia concentración geográfica de la capacidad

productiva. Es interesante resaltar la importancia de las relaciones entre los miembros de un clúster. La concentración de empresas en un clúster implica la aparición de una infraestructura de especialistas legales, profesionales, financieros, etc., así como; de una base de mano de obra especializada y centrada en las necesidades particulares del clúster (Capó-Vicedo et al., 2007). Los límites de un clúster están determinados por la complementariedad de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo.

Geográficamente pueden coincidir con las divisiones políticas y administrativas, Pero no necesariamente (Arbonés, 2000).

Clúster del conocimiento

Un clúster del conocimiento es una estructura de interacción y cooperación en gestión que se articula a través de procesos de aprendizaje colectivo e intercambio de conocimiento de los agentes del mundo de la gestión. Desde el clúster del conocimiento se promueven iniciativas tales como foros de intercambio de conocimiento, grupos de trabajo y visitas entre empresas, y se impulsan foros de reflexión para difundir las tendencias en gestión empresarial (Letreros, 2004).

Un clúster del conocimiento representa la puerta de entrada de criterios de competitividad para empresas y organizaciones. Este sistema es "responsable" de que a las empresas lleguen los conocimientos en gestión necesarios para hacerlas Eficaces y productivas (Arbonés, 2000).

Cadena productiva es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas,

realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

PERTINENCIA Y CONTRIBUCION DEL PROCESO DE INDUCCION EN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS VINCULADOS AL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA REGIONAL CAFETERA

Estudio de caso

RESUMEN

Descripción general: Al interior de las entidades Bancarias existen numerosas actividades operativas que requieren necesariamente ser realizadas en el menor tiempo posible y con la menor probabilidad de error; para lo cual planteamos que es correctamente necesario obtener inducción y brindar la suficiente información a todas las personas vinculadas con el proceso.

En el hacer cotidiano de cada actividad la correcta implementación de herramientas y la obtención de un resultado de características contables o de asesoría se convierten en parte vital de la subsistencia de la entidad y a su vez del proveedor de la información.

Las herramientas con las que cuenta una entidad de la categoría anteriormente mencionada son el capital humano y por consecuencia la información que este tiene llamada capital intelectual; que para nuestro caso no es más que la correcta información con la que el individuo administra a un sistema operativo o brinda información a un cliente, por lo que nuevamente inferimos que entre más detallada sea la inducción, mejor será el nivel de conocimiento del mismo.

El Banco como una empresa del estado está catalogado como una entidad bancaria prestadora de servicios principalmente al sector agropecuario y el volumen de sus operaciones está cargada en su mayoría a las sucursales ubicadas en poblaciones que por lo general están alejadas de la ciudad, con lo que podemos intuir bajo las miles de experiencias, que el nivel de escolaridad de los clientes no es el más alto y que requiere por parte de los funcionarios una atención más personalizada y llena de detalles, el riesgo entonces sólo podrá disminuir siempre y cuando los funcionarios se encuentren correctamente

aprendidos de las actividades operacionales que realicen y ello se verá reflejado en el no reproceso y en el consolidado general hablando de lo contable a nivel nacional.

ABSTRACT

SUMMARY

Overview: Within the banks there are many operational activities that require necessarily be performed in the shortest possible time and with less chance of error for which we propose is necessary to obtain induction properly and provide enough information to everyone associated with the process.

In the daily tasks of each activity the successful implementation of tools and obtaining a result of accounting or advisory features become a vital part of the survival of the entity and in turn the information provider.

The tools that has an entity of the above categories are human capital and therefore the information that this is called intellectual capital in our case this is the right information to the individual to an operating system manages or provide information to a client, so again we refer that the more detailed information the better the level of knowledge.

The Bank as a state enterprise is classified as a bank provides service mainly to agriculture and the volume of operations is handed over to their branches in populations that are usually far from the city and the educational level of our clients is not at a high level, requiring officials to give more personalized attention. You can only reduce risk as long as the officials are properly teaches on operational activities carried out and this will be reflected in the non-consolidated manner.

**PERTINENCIA Y CONTRIBUCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN EL
DESEMPEÑO EN LOS FUNCIONARIOS VINCULADOS AL BANCO AGRARIO
DE COLOMBIA REGIONAL CAFETERA
Estudio de caso**

INTRODUCCIÓN

El Banco Agrario de Colombia, es una entidad pública, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural cuyo objeto es brindar todos los servicios financieros a los colombianos especialmente al sector agropecuario.

Esta entidad, joven con escasos 11 años de funcionamiento, que nació después de la liquidación de la Caja Agraria. Ocupa un importante lugar en el ranking de la Banca en el país, tiene actualmente calificación AAA la más alta categoría de riesgo existente para la deuda de largo plazo y BRC 1 + la mejor para obligaciones a corto plazo, también obtuvo la certificación de calidad bajo las normas NTCGP 1000:2004, ISO 9001: 2000 e IQNet en Abril de 2009, lo que le permite desarrollar y completar cada uno de los procesos.

En el Mes de Septiembre de 2009 comienza a aplicar de manera obligatoria la realización del programa de Inducción estandarizado, monitoreado y gestionado desde la Dirección General, para incluir a todos los funcionarios que ingresan a trabajar en la entidad, un año atrás bajo las reglas de estructura y casi lo que hoy conocemos como reingeniería se dio la necesidad de la creación de una Vicepresidencia de Gestión Humana que liderara el proceso con la dedicación que el tema requiere. A partir del 01 de Octubre se crea esta Vicepresidencia a la cual se le asignan las funciones que la Vicepresidencia Administrativa ejercía sobre los temas de recurso humano. A partir de este momento y bajo numerosos estudios que buscaban calidad de la información y de las actividades realizadas; queda al descubierto que los funcionarios que estaban ingresando a trabajar en la entidad

lo hacían en la mayoría de los casos sin un proceso de Inducción ordenado. En el mejor de los casos, cada Regional decidía si realizaba alguna actividad relacionada con el tema y de manera independiente el tipo de inducción a realizar de acuerdo a los recursos disponibles y la jerarquía del funcionario a contratar. Esta inducción improvisada se realizaba por un período de tiempo de 3 a 4 días y de diferentes maneras, al no obedecer a un proceso estandarizado. En algunas Regionales se desarrollaba una inducción a través por cada jefe de área funcional en las cedes regionales, sin ningún tipo de control, diseño o planeación de parte del área administrativa. Solo cubría a los funcionarios de mayor rango, como Directores y / o Jefes de área y los funcionarios de la base quedaban privados de este primer contacto con la entidad. En muchos casos los funcionarios ingresaban directamente al puesto de trabajo sin inducción se realizaba ejerciendo las funciones con el público al frente. En contadas ocasiones se lograba recibir el cargo del funcionario saliente; pues en su gran mayoría cuando en un funcionario salía por cancelación de contrato, cumplimiento de términos o renuncia; el tiempo que transcurría entre la salida y cubrimiento de la vacante no daba lugar a entrega de funciones por parte del funcionario saliente.

Con la Implementación del proceso de Inducción a partir de Septiembre del 2009 se cuenta con proceso debidamente estandarizado, realizado por la Dirección General, trasladando a todos los recién vinculados a la Ciudad de Bogotá a nuestra sede principal, con un tiempo de duración de 2 días para la inducción. Adicionalmente algunas Regionales completan la inducción de los funcionarios de mayor nivel con una especie de pasantía en otra oficina para entrenar en la práctica y con tutor a dichos Funcionarios.

El proceso de Inducción que aplica hoy el Banco Agrario de Colombia tiene casi un año de estar implementado y es de estricto cumplimiento para los funcionarios que ingresan a trabajar, inclusive tiene cobertura para los empleados en ascenso. Sin embargo a la fecha este proceso no tiene ninguna evaluación con algún rigor

científico, solamente se tienen apreciaciones subjetivas que permiten pensar que el proceso de Inducción avanza por el camino correcto.

Así pues es de suma importancia que se realice este trabajo sobre: pertinencia y contribución del proceso de inducción en el desempeño, en los funcionarios del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera.

El problema nos enfoca a evaluar la calidad de los procesos de inducción a funcionarios nuevos dentro del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA. Uno de los problemas que hemos identificado en nuestros estudios es en primer lugar el hecho de que en varias oportunidades el funcionario tiene que esperar varias semanas para asistir al curso de inducción. Si vemos a la inducción como un sistema, servirá como un punto de partida común para todos los empleados nuevos y permitirá a los individuos formar vínculos comunes y compartir inquietudes y preocupaciones. También permitirá la conformación de equipos dentro de la entidad. En segundo lugar nos parece evaluar la calidad y necesidad de la información que requiere el sistema de inducción de acuerdo con el puesto de trabajo, Michael Meighan invita a un método tradicional de trabajo así:

- Verificar que en el contenido de los cursos y programas de inducción se haga una lista de todas aquellas cosas que debe saber un recién llegado y plantearse tres preguntas básicas para el diseño y ejecución del programa:
1. ¿Qué cosas tienen que saber un recién llegado?
 2. ¿Que cosas debería saber recién llegado?
 3. ¿Qué cosas podría saber un recién llegado?

En la primera no será necesario diseñar esquemas de aprendizaje profundos ya que el funcionario tienen que tener el conocimiento y podrá de inmediato ponerlo en práctica, pertinente sería el ejemplo de hablar de sistemas básicos operativos y computacionales como herramienta con la cuentan la mayoría de las entidades.

En la segunda Será necesario ampliar el tema de lo que deberían saber sin necesidad de enseñarlo, sino más bien de compartirlo y adaptarlo a las ¹actividades específicas al interior de la entidad y en la tercera pregunta será necesario profundizar todos los temas que se requieran , que den lugar a explicaciones específicas y modelos únicos dentro de las actividades de la entidad y obligarnos que queden absolutamente claros, bien diseñados y aprendidos ya que serán parte fundamental del éxito y efectividad en el desarrollo de las funciones del recién llegado y se convertirán en procedimientos operativos de uso continuo.

Una vez desarrollado el programa de inducción podremos explorar las metas y los objetivos de acuerdo a cada función en el puesto de trabajo.

¹FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J. M. y VÁSQUEZ ORDÁS, C. J. "Factores relevantes en el análisis de la competitividad empresarial". Alta Dirección, No. 210, 2000. 103 – 114 p.

1. REFERENTE CONCEPTUAL

1.1 DELIMITACIÓN DEL ÁREA TEMÁTICA

El incremento de la diversidad en el activo humano, los indicadores demográficos de la mano de obra que son perfiles estadísticos de las características y la composición de la población activa adulta, constituye una valiosa ayuda para la planificación de los recursos humanos, ya que permite a las directivas adaptarse o anticiparse a los excedentes o insuficiencia de los individuos con la cualificación adecuada.

En cuanto a la especialidad en áreas y puestos de trabajo podemos analizar programas individuales basados en la necesidad de capacitación específica. Un funcionario nuevo ingresa a una organización, la selección de personal debe tener una buena idea de las habilidades y conocimiento requeridos para esta función, sin embargo sigue siendo necesario que se identifiquen los vacíos, las debilidades que tiene la organización para lograr lo mejor de las habilidades y se de la inducción correspondiente, obviamente la duración e intensidad del programa será determinado por la capacitación requerida y por el aprendizaje y la experiencia previa del nuevo empleado.

1.2 DELIMITACIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

El problema causa de la investigación es la cualificación y cuantificación de la evaluación e inducción de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia, nuestra búsqueda es la implementación, adecuación o bien solicitud de mejora en los programas de inducción de tal forma que se remedien las inconformidades que existen con respecto al mismo, se le dé el uso adecuado al presupuesto para

dichos eventos y se encuentre satisfacción de las verdaderas necesidades de los asistentes a un curso de inducción.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la Influencia de los procesos de inducción sobre el desempeño de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia, para que estos tengan la connotación y trascendencia que requiere la puesta en marcha de las actividades y evitar reprocesos, mejorando la calidad?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Determinar si la inducción del Banco Agrario De Colombia permite un mejor desempeño en los funcionarios al realizar sus labores al interior de la entidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.4.1.1 Evaluar las ventajas y desventajas del proceso de inducción de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia en la regional cafetera

1.4.1.2 Establecer la importancia del proceso de inducción de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia en la regional cafetera y determinar que otros métodos ayudarían a un mejor desempeño.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta tiene antecedentes en los once años de la entidad Bancaria y la forma como los funcionarios se han integrado a la misma y han desempeñado actividades especialmente de carácter operativo, cómo su aprendizaje en los primeros ocho años estuvo enmarcado en el tareas realizadas directamente sobre el puesto de trabajo y no sobre documentos soporte o técnicos que permitieran una capacitación adecuada, la presentación del tema de la

investigación propuesta está dada en el conocimiento que se tiene al interior del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA en los temas utilizados para preparación de ²los funcionarios en cada una de las áreas en las que suelen emprender su labor; así como la reciente implementación de mecanismos de capacitación a los funcionarios que han ingresado desde el último semestre del año 2009 y hasta la fecha.

Se desea evaluar las ventajas y desventajas del proceso de inducción en el banco Agrario de Colombia – Regional Cafetera. De acuerdo con Carelis Álvarez en su artículo Desarrollo del Capital Humano. “La inducción permite que el empleado conozca en detalle la empresa y se integre a su puesto de trabajo y el entorno laboral, hace que las personas adquieran conocimientos que les permita tener actitudes y habilidades en función de los objetivos de la empresa”.

Cabe decir que hay variables organizacionales que inducen a cambios continuos en la formación, entre ellas pueden estar incluso los cambios comporta mentales que sufren los funcionarios cuando ingresan a una entidad con características como las nuestras y con una tipología de clientes ajena a otras entidades bancarias es así como vemos que cuando el ingreso de los funcionarios es de procesos externos y de personas que nunca antes habían estado vinculadas a entidades financieras podremos decir que su avidez de conocimiento al respecto tiene que estar evidentemente más marcada que en otros casos en los cuales el funcionario proviene de otra entidad bancaria en la que se han llevado procesos diferentes, pero que finalmente conllevan a actividades de financiación o captación que es uno de los objetivos generalizados de todas las entidades Bancarias o bien a la atención de usuarios.

“La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España”. Dirección y Organización, No. 13, Enero - Marzo, 1995. 5 - 15 p.

Frente a la visión actual del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA con respecto a la capacitación de los funcionarios en la normatividad interna y el reconocimiento de procesos propios de la entidad hemos encontrado algunas ventajas y desventajas³¹ de lo que hoy se plantea como etapa de inducción a nuevos funcionarios, en cuanto a ventajas vemos actitudes más precisas con respecto a las requeridas para cada cargo y en particular la aceptación más rápida por parte de los funcionarios con quienes entran a interactuar, los directores reconocen mayor y mejor actitud para el desarrollo de las actividades y expresan con frecuencia la necesidad de capacitación en todas las áreas que minimicen la posibilidad de realizar mal un procedimiento.

Dentro de una entidad pueden haber muchos puestos similares, casi idénticos; pero en la relación de efectividad – productividad existen variaciones tales como especificidad en el conocimiento operativo, sistemático y en ocasiones numérico, Lester R. Bittel habla del diseño de puestos como la posibilidad de incluir mayores ventajas y oportunidades al interior de una entidad y las enumera con el siguiente orden de importancia:

- Mayor rendimiento por trabajador
- Mejor calidad en el servicio o producto
- Menos desperdicio de materiales
- Menos personal desocupado
- Menos ausentismo
- Costos totales menores
- Flexibilidad para aceptar cambios
- Mejor uso del talento de personal
- Mayor iniciativa del trabajador
- Comunicaciones más breves.

³¹ Lester R. Bittel – Diseños de puestos de trabajo- Revista Dinero- año 2010.

Probablemente en el diseño de un puesto de trabajo y la capacitación del mismo deba ser específica; pero no podría un funcionario entrar a conocer lo característico de su puesto sin antes conocer lo esencial de la entidad y es allí en ⁴donde el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA decide incluir al funcionario en la etapa de inducción; haciendo que un funcionario de cualquier parte del país se traslade a Bogotá y se encuentre con un grupo de personas que como él provienen de diferentes municipios, iniciando con un protocolo de eventos de bienvenida y posteriormente sumergiéndoles en la estructura organizacional del Banco, misión, visión, la normatividad interna, externa y regulada, el diseño de los puestos de trabajo en dirección general, sistemas operativos exclusivos, sistemas de trámites de garantías, depósitos judiciales y tarjetas bancarias, entre muchos otros temas generales de funcionamiento, que de acuerdo al análisis al interior del Banco por parte del área de selección de personal se ha encontrado que son los temas con los cuales el funcionario podrá dar inicio a cualquiera de las labores que vaya a desempeñar, y es aquí donde encontramos uno de los problemas de funcionamiento y reproceso, en el libro incremento a la productividad de Lester Bittel encontramos la pregunta ¿Porque cometen errores los trabajadores? Á la cual responde:

En términos generales hay seis razones por las cuales los trabajadores cometen errores... y la mayor parte empieza con deficiencias de la administración más que con limitaciones por parte del individuo. La experiencia de compañías que han mejorado su calidad muestra estas causas potenciales de error:

- Falta de capacitación
- Comunicaciones deficientes
- Herramientas y equipo inadecuado
- Planeación insuficiente
- Especificaciones y procedimientos incompletos
- Falta de atención.

⁴ Lester R. Bittel – Diseños de puestos de trabajo- Revista Dinero- año 2010.

Inferimos entonces que algunas de estas pueden corregirse; pero en muchos casos y sobretodo una vez analizada la posición del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA y la imagen que refieren los funcionarios de la entidad podríamos dar lugar a reevaluar y replantear los temas de capacitación e inducción, las ventajas y desventajas que tenemos y no olvidar los costos que implican los cambios sin que al interior del banco en tema presupuestal se escatime o pretenda disminuir; más bien visto desde la buen uso de la fuente de efectivo para una correcta e innovadora estrategia de enseñanza y aprendizaje que genere beneficios tanto para el funcionario como para el funcionamiento y encadenamiento apropiado de la entidad.

Como paso muy importante para dar lugar a las variables que darán como resultado el modelo estadístico que se pretende diseñar, a continuación se verán algunos contenidos de investigaciones que se servirán como derivadas para nuestras variables:

- Población activa de Mujeres: Según cifras del DANE el 49.5% de las incorporaciones en los dos últimos gobiernos a las empresas han sido especialmente de mujeres activas, históricamente según KREITER KINICKI en su libro Comportamiento de las organizaciones, habla de que el empleo femenino se concentra en ocupaciones con pagos inferiores a los de los hombres, pero que esta población femenina es mas conforme con su pago y en muchas ocasiones su desempeño es más cuidadoso y dedicado, hay algunos indicios de que esta tendencia está cambiando y que muchas mujeres se están desarrollando profesionalmente y hoy tienen puestos directivos.
- Desfase entre curriculum académico y exigencias ocupacionales: Aproximadamente el 26% de la mano de obra tiene un título Universitario. Desafortunadamente un gran número de estas personas trabajan en empleos en los cuales están infrautilizados; de aquí la infra ocupación, que se produce cuando un trabajo no exige que una persona emplee a fondo todas sus capacidades y conocimientos adquiridos por sus estudios, formación y aptitudes.

La oficina de estadística laboral calculo que, en los últimos 15 años, el 33% de los licenciados estarán infra ocupados durante toda su vida laboral, la infra ocupación se asocia con una proporción más elevada de detenciones y con la posibilidad, en el caso de los adultos jóvenes, de convertirse en madre o padre soltero y a su vez con insatisfacción laboral por estrés psicosocial, depresión, frustración, hostilidad e inseguridad.

Hay otro desfase académico importante tal como la edad; la edad ideal para adquirir dependencia y autoridad se calcula entre los 28 y 35 años, de allí la importancia de definir el estatus entre estas edades, ya que en este rango radican la experiencia, las ideas, las ambiciones. Es en estas edades en las que los experimentos laborales podrán hacerse con mayor capacidad de éxito.

1.5.1. LA GESTION DE LA DIVERSIDAD: VENTAJA COMPETITIVA

Los asesores y directivos de una empresa deben pensar que la gestión eficaz de la diversidad es una ventaja competitiva. Esta ventaja nace del proceso por el cual la gestión de la diversidad afecta al comportamiento organizativo y a la eficacia, una gestión eficaz de la diversidad puede afectar a los costes de una organización y a la actitud de sus empleados; al reclutamiento de los recursos humanos; a las cuotas, creatividad e innovaciones del mercado, a la productividad y a la resolución de problemas de grupo.

1.6 ANTECEDENTES

En nuestra revisión de trabajos realizados de investigación en las Diferentes Universidades de Manizales no se encontraron trabajos similares, que evalúen el proceso de Inducción en los que prime la calidad de dichos procesos y no la evaluación de los costos.

Encontramos pertinente y útil para la entidad y otras entidades externas e incluso estudiantes interesados en el área de evaluación de procesos que capitalicen la labor humana; este trabajo de investigación tiene una mirada novedosa en la que se logren incluir estrategias en las cuales los funcionarios cumplan sus actividades con excelente calidad una vez se les haya entrenada en su puesto específico de trabajo y además se encamina en la estandarización de procesos de tal forma que siendo en nuestro caso 6000 empleados, todos logren la realización y el conocimiento descriptivo de una actividad de una misma forma.

Revisadas tesis de grado tanto de pregrado; como de postgrado hemos encontrado numerosos trabajos que evalúan los sistemas contables; la reducción los costos; la carga laboral; los horarios de trabajo; la reducción y especificación de funciones, las actividades recreativas y de dispersión para empleados, el sistema de salud incluyente para empleados y afiliados, la importancia de capacitación de las empresas en salud ocupacional y en fin un sinnúmero de temas relacionados con capacitación; pero no con inducción específica que es lo que nuestro trabajo busca realizar para que se vea la importancia del desarrollo de una investigación que contenga temas integrales que sean vitales para el desarrollo de las funciones con calidad de los empleados y que en cuanto la empresa se encuentre la pertinencia y necesidad de la conservación del funcionario, en donde se encuentre un beneficio recíproco no por costos sino por calidad, en cuanto al Banco Agrario de Colombia vemos el proceso de inducción que ya lleva un poco más de 1 año de implementado con 1400 funcionarios a nivel nacional; y 90 en la Regional Cafetera que ya han experimentado el proceso de inducción con esta cantidad de participantes es posible realizar una evaluación con poco margen de error. Esta será una herramienta importante para el BAC que le permitirá encontrar las ventajas y desventajas del proceso y la necesidad de continuar con el mismo. También contará con recomendaciones sobre el proceso que le permitirán ajustarlo y mejorarlo de acuerdo a los resultados.

Las referencias de tesis Universitarias han sido verificadas en:

Universidad de Caldas – Facultad de Ciencias naturales

Universidad de Caldas – Facultad de ciencias Jurídicas y sociales

Universidad Nacional – Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Universidad Nacional – Facultad de ingeniería.

Universidad Autónoma de Manizales – Facultad de Ciencias Políticas y económicas.

Universidad de Manizales – Decanatura de Psicología

Universidad de Manizales – Decanatura de Administración

Biblioteca Universidad Nacional – Generales

Biblioteca Universidad de Caldas – Generales

Biblioteca Universidad Autónoma de Manizales – Generales

Biblioteca universidad de Manizales – Generales

Biblioteca Universidad Católica – Generales.

Se hizo rastreo sistemático y revisión documental física desde 1975 para identificar documentos sistematizados o considerados no vigentes.

Se encontraron hallazgos de evaluaciones de procesos industriales y todos los mencionados anteriormente que harán parte de las citas y referencias Bibliográficas en el desarrollo del trabajo de investigación.

Es aquí donde una vez revisados los contenidos de nuestro trabajo encontramos pertinente, útil y novedoso nuestro trabajo de investigación en cuanto a evaluación del proceso de inducción de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia que finalmente será el punto de partida para muchos otros trabajos de tesis que permitan llegar al fondo de los problemas de los empleados en el desarrollo de funciones que están perfectamente estandarizadas en cuanto a otras empresas del mismo de sector o afines.

2. REFERENTE TEÓRICO⁵

Según su creación el Banco Agrario de Colombia fue constituido inicialmente por parte de los empleados que Venían liquidados de la Caja Agraria y a los cuales se asumió como aprendidos y que hoy todavía vigentes tienen un conocimiento empírico de su puesto de trabajo y reformulado sus actividades de acuerdo al nacimiento de nuevos modelos y capacitaciones a través de los años.

En la constitución de su creación el texto reza:

“El Banco Agrario de Colombia S.A. es una entidad financiera estatal creada con el objetivo de prestar servicios bancarios en el sector rural, de manera eficiente, así como financiar oportunamente las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agroindustriales, y atender las necesidades financieras de los entes territoriales.

Es una Sociedad Anónima con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que funciona en todo el territorio nacional y desarrolla operaciones propias de un establecimiento bancario comercial. Está vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Decreto 1127 del 29 de junio de 1999).

Uno de sus objetivos es brindar seguridad a los depósitos confiados por la comunidad, incluyendo los manejados por los entes territoriales y apoyar, mediante financiación, el desarrollo de todas las regiones ligadas al campo.

El Banco Agrario de Colombia S.A. surge de la evolución de la Sociedad Financiera Leasing Colvalores S.A., de Compañía de Financiamiento Comercial a Banco Comercial, denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A., en primer término, y luego cambió su razón social por la de Banco Agrario de Colombia S.A.

La entrada en operación del Banco se materializó mediante la celebración de un contrato de cesión de activos, pasivos, contratos y establecimientos

4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

⁶de comercio entre la Caja Agraria en liquidación y el Banco Agrario, suscrito el 27 de Junio de 1999”.

Adicionalmente tenía una breve descripción de los roles que cada funcionario y la entidad deben asumir dependiendo del área en la que se encuentre inmerso, así:

En actividades del sector rural

- Propender por la institucionalización de la intermediación financiera en el otorgamiento de crédito a las actividades agropecuarias.
- Proveer financiación al sector agropecuario a través de proyectos productivos rentables y sostenibles, preferencialmente para:

1. Actividades de producción.
2. Proyectos de inversión.
3. Pequeños productores, proyectos asociativos.
4. Otras actividades sector rural y mediano y grandes productores.

2.1 En el desarrollo de servicios bancarios

Proveer servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras, con las siguientes características:

- Poblaciones sin presencia de otra institución financiera.
- Municipios que sean centros de influencia en zonas fundamentalmente agropecuarias

⁶ 4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

2.2 Rol comercial

- Competir en el sector financiero apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social.
- Amplia red.
- Mayor conocimiento del sector agropecuario.
- Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la institución.

La información era de auto capacitación y debía ser extraída una vez se realizara la lectura de cientos de circulares que en su gran mayoría y de acuerdo al avance administrativo, operativo y financiero que se fue dando por la misma necesidad manifiesta , se derogaron.

En la constitución del reglamento interno de trabajo se dejaron inscritas las normas comporta mentales y de actividad comercial al interior de la entidad financiera de acuerdo a la época.

2.3 Preámbulo

De conformidad con lo previsto en la Ley 6 de 1945, el Decreto Reglamentario 2127 de 1.945 y la Legislación Laboral vigente, el presente Reglamento Interno de Trabajo es aplicable a los trabajadores oficiales del Banco Agrario de Colombia S.A, sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyas disposiciones rigen para todas sus dependencias y Oficinas existentes en el territorio nacional, y para las que se establezcan según sus necesidades.⁸

⁷ 4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

⁸ 4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

La información de los manuales que nos sirve como marco teórico se presentara a continuación con la posibilidad de entender cómo se establecían las funciones de cada persona contratada.

2.4 Periodo de Prueba

ARTICULO 9º. : El Banco, una vez admitido el trabajador podrá estipular con él, un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar las aptitudes del Trabajador y por parte de éste, las condiciones del trabajo.

Por decisión de los máximos órganos sociales del Banco Agrario de Colombia S. A. y de la Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero, el día 27 de junio de 1999, se celebró un contrato de cesión de naturaleza onerosa, en virtud del cual la Caja Agraria cede al Banco, sus activos, pasivos, contratos, establecimientos de comercio e inversiones, previa autorización impartida por la otrora Superintendencia Bancaria.

La Junta Directiva del Banco Agrario de Colombia es consciente de que las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el mundo se han constituido en una herramienta fundamental, no sólo para proteger a los accionistas minoritarios, sino para el adecuado funcionamiento de la entidad y la maximización de su rentabilidad, a tal punto, que tener un Código de Buen Gobierno que obedezca a los lineamientos planteados y probados por experiencias internacionales, constituye una necesidad imperativa.

⁹Consecuentes con la importancia que tienen las prácticas de Buen Gobierno Corporativo como herramienta gerencial fundamental, el Banco Agrario de Colombia (BAC) ha desarrollado el presente documento para:

- a. Establecer y regular los derechos y obligaciones de sus diferentes accionistas, Administradores y empleados.
- b. Definir los principios que rigen los procesos de toma de decisiones.
- c. Garantizar transparencia en la definición de las directrices del banco.
- d. Establecer las reglas de juego para dirigir y operar al Banco Agrario de Colombia.

Las reglas de conducta y demás capítulos del Código de Buen Gobierno complementan el buen criterio, la responsabilidad, el sentido común y la prudencia indispensables para el mejor desempeño de los empleados y directivos en las actividades que desarrollan.

Todos los empleados estarán obligados a cumplir las leyes, disposiciones y Reglamentaciones que expidan las autoridades y las políticas fijadas por la administración del BANAGRARIO.

Todos los negocios y actividades que se realicen en nombre del BANAGRARIO, estarán regidos, entre otros, por los principios éticos establecidos en este documento.

El BANAGRARIO divulgará entre todos sus empleados las reglas de conducta establecidas en el presente código y procurará su debido cumplimiento. El incumplimiento del Código de Conducta será considerado una violación a las obligaciones derivadas del contrato de trabajo y será sancionado de acuerdo con la reglamentación vigente.

⁹ 4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

¹⁰**2.5 Marco jurídico**

El Reglamento Interno de trabajo (Anexo 1) no trata ningún tópico sobre la inducción de los funcionarios que ingresan a la entidad.

Como parte importante del conocimiento que se debe tener al interior de la entidad, se exponen parte de las premisas y conceptos que constituyen la identidad de la institución:

2.6 Código de Buen gobierno Banco Agrario de Colombia

2.6.1 principios y valores

Todos los actos del Banco Agrario de Colombia, así como sus empleados y directivos, estarán regidos por los siguientes principios y valores:

2.6.2 Principios institucionales.

* El Banco Agrario de Colombia declara como principios y normas de conducta que deben cumplir a cabalidad sus trabajadores, los que se establecen a continuación:

Garantía de la función pública.

*Los trabajadores tendrán en cuenta en el desempeño de sus funciones, lo consagrado en los artículos 209 de la Constitución Política, 33, 34 y 35 de la ley 734 de 2002 (Código Disciplinario Único) los cuales establecen los derechos, deberes y prohibiciones de los servidores públicos.

Cumplimiento a la Ley y Reglamentos.

¹⁰ 4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

^{11*}Todos los trabajadores, en las operaciones que realice la entidad, están obligados a cumplir con la ley Colombiana. Así mismo acatarán y guardarán celosamente los principios y normas que regulan el sistema financiero nacional y orientarán su labor y el cumplimiento de sus funciones dentro de las políticas, normas, procedimientos y directrices de funcionamiento y organización emanadas de los órganos de dirección.

¹¹ 4 Manuales BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

ACTUALIZADO AL AÑO 2011.

A continuación hacemos una breve introducción de lo que nos acerca en la presente investigación a Estudio de caso para nuestra situación descriptivo, retrospectivo y especialmente cualitativo por tratarse de clúster de servicios y de la cualificación de comportamiento dentro del Banco de los funcionarios y su posterior calificación de acuerdo a unas variables.

Estudio descriptivo de caso

Al planear un estudio empírico es generalmente recomendable basar el trabajo sobre un [modelo](#) teórico existente, porque un modelo, incluso preliminar, puede a menudo ayudar al trabajo. El estudio [exploratorio](#), en otras palabras es no basar el estudio en cualquier modelo o teoría anterior, es generalmente laborioso, lento e incierto. El método normal es comenzar con una búsqueda cuidadosa de la [literatura](#) para encontrar modelos teóricos usables.

Por otra parte, puede haber razones de *no* basar el estudio en cualquier modelo o teoría anterior, por ejemplo:

- El objetivo es **documentar** el objetivo principal de forma tan completa como sea posible, y no sólo aquellos temas que fueron documentados en estudios anteriores.

Escoger un acercamiento exploratorio, es decir con ninguna base teórica, para un estudio de caso descriptivo puede así ser una decisión deliberada, o una necesidad porque no hay teoría conveniente o modelo disponible. De todas formas, la investigación exploratoria significa que al principio del proyecto muy poco se sabe sobre la materia. Es también imposible hacer un plan detallado de trabajo por adelantado, ni comenzar [definiendo los conceptos](#) del estudio. Durante

el proyecto de investigación exploratoria estos conceptos incipientes mejoran gradualmente.

En ausencia de los modelos probados y los conceptos definidos usted debe comenzar el estudio exploratorio de lo que usted tiene: el objeto del estudio es común, en el principio del estudio exploratorio usted tomará una mira holística del objeto, reuniendo tanta información sobre los objetos como sea posible

Esto no significa que tengamos que empezar nuestro trabajo por clarificar la *esencia* de nuestro objeto de estudio, es decir: El objeto son los funcionarios y su calificación. Como resultado nacerá un micro nivel como resultado de instintos individuales, móviles y experiencias, o quizás en un macro nivel como una expresión de las ideologías y presiones en sociedad. (calificaciones y sus resultados)

El progreso de un proyecto de estudio se hace más fácil en cuanto hemos definido nuestro punto de vista y problema. Tras esto, vamos a necesitar reunir sólo aquel conocimiento empírico relacionado con el problema; esto nos permitirá minimizar el material que tendremos que analizar. Esto no significa que usted debe desatender todos los casos que no quepan en sus conjeturas - a veces las anomalías o los casos que sorprenden pueden señalar una vía a las enmiendas o correcciones importantes a la teoría existente.

Tan pronto como una estructura o invariante interesante en el objeto se hace patente usted puede omitir toda la materia que no se relaciona con esta estructura, y comprimir la información restante, relevante.

Raramente será posible dividir el estudio cualitativo en fases tan claras como las que son comunes en el trabajo cuantitativo. De acuerdo con [Alasuutari](#) (p.22), en un análisis de datos empíricos, se podrían distinguir dos fases, pero éstas se solapan. Estas fases serían:

- simplificación de observaciones

- interpretación de resultados (o "resolver el enigma") ¹²

En la fase de simplificación, el material es inspeccionado desde el punto de vista teórico del proyecto de estudio, y sólo los puntos pertinentes desde este ángulo se toman en cuenta. Los detalles no relevantes se omiten o se ponen de lado de forma que la estructura importante se puede discernir más fácilmente. Las estructuras más interesantes son a menudo las que se pueden esperar ser comunes en todos casos comparables.

Describir un caso en base de la teoría. Hoy en día, casi todos temas del mundo han sido ya estudiados por uno o más campos especiales de la investigación. En consecuencia, casi toda pregunta u objeto concebible se puede ahora investigar a la luz de teoría previa.

El *método empírico* es un [modelo de investigación científica](#), que se basa en la [lógica empírica](#) y que junto al [método fenomenológico](#) es el más usado en el campo de las [ciencias sociales](#) y en las [ciencias descriptivas](#).

El término *empírico* deriva del griego antiguo ([Aristóteles](#) utilizaba la reflexión analítica y el método empírico como métodos para construir el conocimiento) de experiencia, ἐμπειρία, que a su vez deriva de ἐν (en) y πειρά (prueba): en pruebas, es decir, llevando a cabo el experimento. Por lo tanto los datos empíricos son sacados de las pruebas acertadas y los errores, es decir, de experiencia.

Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo.

¹² Diccionario de la Real Lengua de la Academia española- 2011.

Características

- Es un método **fáctico**: se ocupa de los hechos que realmente acontecen
- Se vale de la **verificación empírica**: no pone a prueba las [hipótesis](#) mediante el mero sentido común o el dogmatismo filosófico o religioso, sino mediante una cuidadosa contrastación por medio de la [percepción](#).
- Es auto correctivo y progresivo (a diferencia del [fenomenológico](#)). La [ciencia](#) se construye a partir de la superación gradual de sus errores. No considera sus conclusiones infalibles o finales. El método está abierto a la incorporación de nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.
- [Muestra](#): El muestreo es una parte importante del método analítico ya que si se toma mal la muestra los resultados serían erróneos o inservibles

3.1 INDUCCION EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA:

Objetivo: Gestionar el desarrollo del talento humano, mejorando el desempeño en el ejercicio de sus funciones y el compromiso en el logro de sus objetivos específicos.

Conocimientos y Destrezas

3.1.1 OBJETIVO: Proveer a los funcionarios del Banco Agrario de Colombia de conocimientos y herramientas que optimicen cada uno de los procesos en los cuales se ven involucrados dentro del normal cumplimiento de sus funciones, con el objeto de, optimizar la operación contribuyendo de esta forma con el cumplimiento del objeto social del Banco. ¹³

¹³ 4 Circulares BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

3.1.2 DEFINICIÓN: Realización de capacitaciones presenciales con el fin de promover conocimientos en cada uno de los funcionarios, que permitan tener un mejor desempeño en la realización de sus funciones diarias.

Del nacimiento del proyecto cumbre se relacionan 62 procesos en los cuales e incluye el de capacitación y entrenamiento en cuya búsqueda esta la actualidad y competitividad de los funcionarios del banco Agrario de Colombia y que tiene modelos de bienes, socialmente constantes entre los cuales cuenta con un programa llamado lazos:

3.1.3 OBJETIVO: Fortalecer la comunicación Interna del Banco, proporcionado información actualizada de la gestión organizacional.

3.1.4 DEFINICIÓN: Son reuniones de las Vicepresidencias y Gerencias Regionales con todos sus colaboradores de carácter informativo, consultivo y formativo que buscan el fortalecimiento la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo en todos los niveles del Banco.

3.1.5 Logros fase I y II

Presentaciones fase I

- [Cronograma](#)
- [Plan de emergencias](#)
- [Pausas activas](#)

Presentaciones fase II¹⁴

- [Cronograma](#)

¹⁴ Circulares BANCO AGRARIO DE COLOMBIA – Primera actualización 2010.

- [Código de buen gobierno](#)

3.2 Re inducción

3.2.1 Objetivo: Actualizar a todos los funcionarios del Banco en los avances normativos, procesos de transformación, cambios de estructura, afianzamiento de principios y valores que inciden en el funcionamiento del Banco y al sector al que pertenece.

3.2.2 Definición: Es un proceso planeado de orientación para las personas que son trasladadas o promovidas dentro del Banco, o para cuando la entidad realiza o implementa nuevos procedimientos que debe ser de conocimiento de los empleados

3.3 Capacitación Virtual

3.3.1 Objetivo: Ofrecer capacitación en la Plataforma Virtual, facilitando mayor cobertura y agilidad en la divulgación de los procesos de formación normativos diseñados por Banco.

3.3.2 Definición: Capacitación Virtual en el Banco es una estrategia educativa, basada en el uso intensivo de nuevas tecnologías, (Aula Virtual), estructuras operativas flexibles y métodos pedagógicos altamente eficientes en el proceso de enseñanza-aprendizaje

3.4. Circulares Reglamentarias

3.4.1 Objetivo: Garantizar el cumplimiento del manual de mejora continua.

¹⁵3.4.2 Definición: Por normatividad se debe cumplir con la lectura y comprensión de las circulares reglamentaria.

3.5 Certificación en Competencias Laborales-Colombia Certifica

¹⁵ Diseño de Clúster en Administración...

3.5.1 Objetivo: Promover la calidad del desempeño laboral definiendo la prioridades de mejoramiento continuo del talento humano, conduciendo a la certificación, la eficiencia en los procesos y la productividad empresarial de la red de oficinas y administrativa en los temas de servicio a clientes, caja , dirección de oficinas y análisis de crédito.

3.5.2 Definición: Es un proceso basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

Veamos una teoría: Expectativa de Vroom

Víctor Vroom elaboro un modelo matemático de la teoría expectativa en su libro Work and Motivation, “La fuerza de una tendencia a obrar de determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que a la acción, le seguirá una consecuencia (o resultado) determinada, así como del valor o atractivo de esta consecuencia (o resultado) para el que actúa.

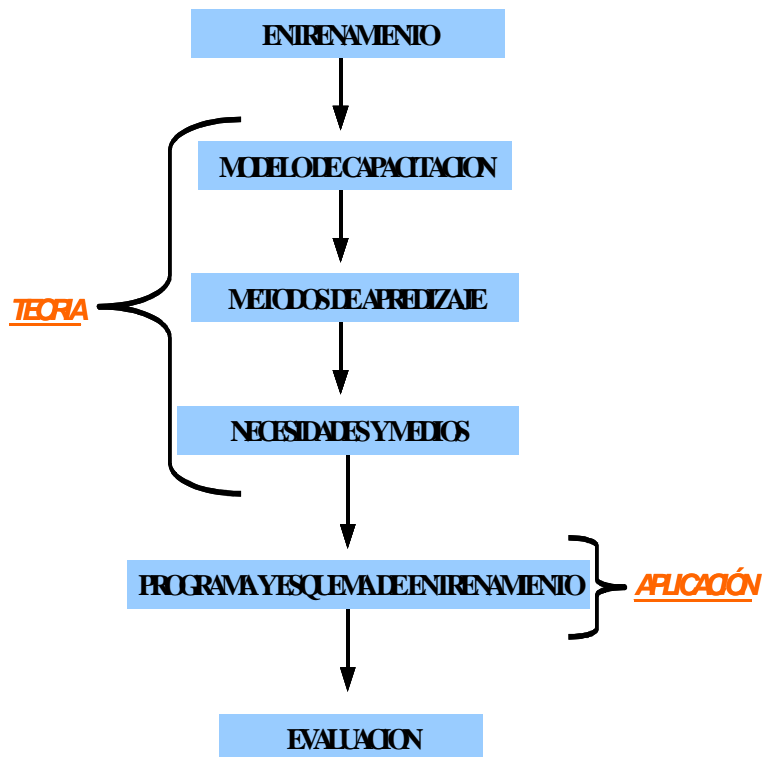
Acercándolo al problema con el cual planteamos esta tesis, hablamos de la inducción y las consecuencias de motivación o no para emprender las tareas, los enfoques en dirección a la realización adecuada de las actividades operativas, serán directamente relacionadas con la edad, la motivación distinta al salario por la cual se ingresa al trabajo y la capacidad para realizar en tiempos prudenciales las actividades, además de la capacidad para desarrollarse en medio de otros individuos y tener claro que unos dependerán de la tarea de otros y que en el caso del Banco Agrario de Colombia y en términos operativos cada actividad genera una cadena de valor y actividades en personas diferentes y a su vez un error genera la disminución productiva de la cadena.

3.6 Marco epistemológico

Al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cuál es la mejor forma de entregar el contenido en cuestión. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la empresa; en el siguiente informe se presentara un de los modelos más utilizados a nivel mundial, donde juegan un papel preponderante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

Con el fin de poder brindar una orientación sobre el contenido de este informe, se adjunta flujo grama donde se da una visión de cuáles han de ser los temas que se abordara en este informe.

Grafica 1 Teoría y Aplicación



Fuente: Chiavenato y Amaro Guzmán 2009.

3.6.1 Inducción¹⁶

Para comenzar a interiorizarnos en el tema, es adecuado definir el concepto de entrenamiento; Para ello nos basaremos en las definiciones brindadas por los autores Chiavenato y Amaro Guzmán, podemos concluir que Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

¹⁶ Chiavenato y Amaro Guzmán

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.¹⁷¹⁸
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.¹⁹

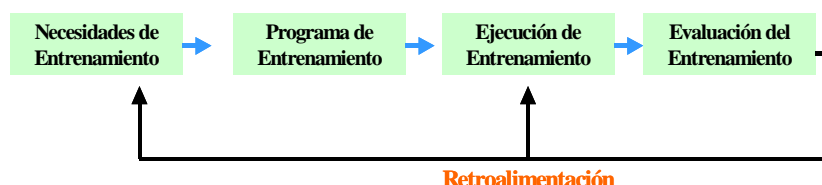
¹⁷ “La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España”. Dirección y Organización, No. 13, Enero - Marzo, 1995. 5 - 15 p.

4.1 Modelo de inducción

Ahora que entendemos que es el entrenamiento y su importancia, cabe preguntarse cuál es la mejor forma de estructurar un programa de capacitación o entrenamiento; para ello es necesario pensar en “¿si es mejor tener al ideal o formar al ideal?”; esta interrogante radica principalmente en el desempeño que se espera del funcionario, el cual está directamente relacionado con las competencias que este posea. Al igual que los procesos de una organización, el desempeño y las competencias deben ser evolutivos, lo cual exige que el modelo de capacitación también deba serlo.

El modelo ideal de capacitación de una empresa que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo

Grafico 2. Retroalimentación²⁰



Esquema de Modelo de Entrenamiento Basado en Gestión Por Competencias

¹⁹ ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet

²⁰²⁰ ²⁰ “La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España”. Dirección y Organización, No. 13, Enero - Marzo, 1995. 5 - 15 p.

²⁰ ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet

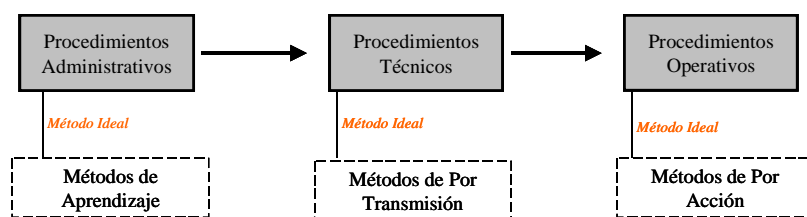
Fuente: Entrenamiento en Gestión Por Competencias – Adalberto Chiavenato. 2009.

En el modelo de gestión por competencia se hace necesario desglosar y agrupar los temas en las competencias que involucra el mismo; a su vez las competencias que involucra cada tema, deben ser enseñadas de formas particulares, esto para que los conocimientos sean asumidos con mayor facilidad, creando así una base de datos practica, dinámica y operativa en los capacitando.

3.7 Métodos de Aprendizaje

Con el fin de ejemplificar la subdivisión de técnicas o herramientas que se pueden utilizar en este modelo de entrenamiento, se han seleccionado dos propuestas de divisiones, las cuales permitirán explicar de una manera clara la antes mencionada subdivisión. El primero es propuesto por el profesor Rolf Arnold, donde se explica el nivel de penetración que posee cada técnica con relación a la competencia que se desea fortalecer o enseñar; y la segunda propuesta es del señor Idalberto Chiavenato, donde se subdivide el entrenamiento en uso, tiempo y aplicación; donde se describe el tipo de entrenamiento, la finalidad y los medios a utilizar, para conseguir el mismo fin que con la primera propuesta.

Grafico 3 Procedimientos²¹



Fuente: Entrenamiento en Gestión Por Competencias – Adalberto Chiavenato. 2009.²²

²¹ Entrenamiento en Gestión Por Competencias – Adalberto Chiavenato. 2009.

Modelo de Arnold

Cuadro 1

Configuración Metodología y didáctica	Medio de Capacitación	Competencia en materia técnica (conocimientos técnicos y técnicas laborales)	Competencia en materia de Métodos (Técnicas de Aprender y de Trabajar)	Competencia en materia de relaciones sociales y dirección (trabajo en equipo, método de comunicación)
Aprendizaje por transmisión	Discurso / Conferencia	+	-	
	Dialogo en Clase	+	-	
↑	Uso de Medios Cerrados	+	-	
	Superlearning	+		
	Proyecto Guiado	+	+	-
	Simulacro	+	+	-
Aprendizaje por acción	Proyecto de Organización	+	+	+

^{22 22} “La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España”. Dirección y Organización, No. 13, Enero - Marzo, 1995. 5 - 15 p.

²² ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet

	Propia			
	Método de texto Guía	+	+	+
↓	Trabajo en equipo Según pregunta guiada	+	+	+
	Trabajo en individual Según pregunta guiada	+	+	
Aprendizaje por experiencia	Metaplan	+	+	
Aprendizaje por experiencia	Metaplan	+	+	
	Ejercicios Artísticos		+	+

Fuente: Fuente: Entrenamiento en Gestión Por Competencias – Adalberto Chiavenato. 2009.

Modelo de Chiavenato

Cuadro 2

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.	
1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción	

2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo	
1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.	
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Fuente: Entrenamiento en Gestión Por Competencias – Adalberto Chiavenato. 2009.

Los modelos antes descritos permiten realizar una selección aleatoria de diferentes mecanismos o medios de aprendizaje, los cuales tienen por finalidad lograr una mayor comprensión y absorción del conocimiento entregado a los capacitando; lo cual hace que las capacitaciones no sean monótonas, aburriendo a los capacitando, haciendo perder el interés en el tema que se está exponiendo.

23

²³ Entrenamiento en Gestión Por Competencias – Adalberto Chiavenato. 2009.

En México, aun a pesar de que el entrenamiento de personal era una actividad regular, esta se practicaba en una forma bastante irregular, razón por la cual en el año de 1980 por decreto presidencial se modificó la [Ley Federal del Trabajo](#), en su artículo 153, incluyéndole la legislación vigente en materia de capacitación y adiestramiento, desde entonces existe en todo el territorio nacional, la obligación de proporcionar entrenamiento al total de los trabajadores de una empresa, abarcando por supuesto todos los niveles. No obstante cumplir con esta obligación, representa para la empresa, una inversión y no una carga, ya que mediante la capacitación obtendrá empleados mejor calificados, más motivados y leales, además de una reducción en mermas, incumplimientos y en general de todo aquello que implique una mala calidad.

El entrenamiento de personal entendido como “una actividad educacional planeada y basada en necesidades reales de una empresa, que se orienta hacia un cambio evolutivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del involucrado” (Alfonso Siliceo) recibe diversas denominaciones, las cuales se utilizan indiscriminadamente a pesar de que cada una de ellas posee un significado y valor muy específico:

Entrenamiento; se refiere a la función genérica de educación dentro de la organización, aunque comúnmente se le denomina [Capacitación](#) debido a la popularidad de este último término.

Adiestramiento; se refiere a la adquisición de habilidades o destrezas físicas fundamentalmente, orientadas a la ejecución de actividades repetitivas y rutinarias.

Capacitación; se enfoca a la adquisición de conocimientos y habilidades de carácter técnico, destinadas a la ejecución de actividades intelectuales, es decir; que involucren procesos de recopilación de datos, análisis, síntesis y toma de

decisiones.²⁴

Desarrollo; se refiere al proceso de crecimiento integral de la persona incluyendo conceptos como; filosofía de vida, valores, actitudes, manejo de las emociones.

La base del aprendizaje de las normas y de los conceptos básicos dentro de una entidad están categorizados de acuerdo a la construcción y conformación de la misma, al planteamiento que de esta se hace en la misión, visión y objetivos institucionales, en el caso del Banco Agrario de Colombia su conformación de carácter público, obliga a los funcionarios a acogerse a la institucionalidad, normatividad no sólo interna, sino de convención nacional e instruida en la mayoría de los aspectos legales de la Constitución Política en cuanto a valores y comportamientos en el desarrollo de los pensamientos y del actuar.

En años anteriores el aprendizaje que hacía cada funcionario se daba a través del tiempo, de la lectura y profundización que hiciera de su labor y de los manuales de funciones. Hoy el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA ha diseñado estratégicamente varios documentos para desarrollar en línea vía intranet o con manuales para capacitar de acuerdo a las funciones que se van implementando, de tal forma el costo de los riesgos ha disminuido, el tiempo de realización como en otra época lo hubiera valorado Taylor, también ha disminuido y gracias a esto el banco ha logrado entrar dentro de los procesos de calidad Bancaria, no en vano ha nacido la necesidad de evaluar los cursos introductorios dictados a los nuevos funcionarios y la evaluación de desempeño de los mismos 6 meses después de haber obtenido la formación, comparándolo con funcionarios cuyo aprendizaje fue empírico y obteniendo resultados de forma cuantitativa.

²⁴ DESSLER, Gary. Administración de personal. México: Prentice Hall, 2010

La presente se enmarca como investigación dado que es necesario recorrer todos los pasos de profundización en el tiempo de permanencia de los funcionarios y el tiempo que reportan los mismos en haber aprendido a realizar su actividad, el record de implementación del mecanismo de evaluación de los funcionarios y de medición en la obtención de resultados que permitirá relacionar directamente a la población objeto con el carácter único de la investigación.

Los objetivos están encaminados a observar y comparar a los funcionarios de la población Objetivo de forma puntual y bajo diferentes indicadores integrales, evaluar los temas dictados dentro de cada periodo introductorio para relacionar los mejores métodos sacados directamente de la opinión mediante encuestas segmentadas de tipo cerrado en un 70%, realizar un comparativo de las funciones realizadas antes de las inducciones y entrenamiento y después de realizadas, obtener resultados que permitan a la entidad mejorar o modificar algunos aspectos claves de la formación a los funcionarios y finalmente identificar el nivel de satisfacción o ambición de los usuarios aprendidos de forma empírica con los que han obtenido formación.

La garantía de la presente investigación en cuanto herramientas es completa porque se tiene acceso directo a la información.

Se cuenta con la posibilidad de obtener los datos de los funcionarios de forma correcta, evaluada y considerando la tabulación estadística como uno de los más importantes métodos dentro de una investigación para valorar la información desde diferentes puntos de vista.

La inducción sistemática al interior de una entidad trae consigo innumerables beneficios de carácter financiero, motivacional, de desarrollo, buen desempeño y efectividad, por lo tanto una correcta planificación de lo que se enseña, se induce y se entrena debe estar concebida en parámetros cercanos y segmentados a lo que realmente se requiere para el puesto de trabajo que se va a desempeñar,

²⁵Michael Meighan plantea que los beneficios de una buena inducción describiéndolos así:

- La buena inducción puede reducir costos de selección.
- La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
- La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
- La organización puede aprender del personal nuevo.
- La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal nuevo.

Desarrollando cada uno de los beneficios o ventajas institucionales nos introduciremos en su orden:

En cuanto a beneficios financieros, el costo de reclutamiento y de selección ya está dado de acuerdo al modelo de selección; la actividad que si puede disminuir es el costo de recapitaciones o de reproceso es la inducción en la medida en que el funcionario entienda desde el inicio de su aprendizaje como, cuando y en qué tiempo debe realizar la actividad y en el caso de entidad bancaria la operación del área correspondiente, bien sea crédito, cartera, atención al usuario actividades propias de oferta de portafolio, entre otros.

Como beneficios motivacionales tenemos teorías diferentes a las de la época de

²⁵ FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J. M. y VÁSQUEZ ORDÁS, C. J. "Factores relevantes en el análisis de la competitividad empresarial". Alta Dirección, No. 210, 2000. 103 – 114 p.

GRANT, R. M. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Cívitas. Madrid, 1995.

Douglas McGregor en las que a la gente se le obligaba a hacer y hacia parte de los extremos. La realidad hoy es otra, los funcionarios de una entidad saben de la necesidad que tienen del trabajo; pero por sus capacidades e incursiones académicas conexas a diferentes áreas también están en la búsqueda de reconocimiento, pago justo, responsabilidad compartida, liderazgo, autorrealización y disfrute de sus derechos y para lograrlo será necesario ubicarlo en un puesto de trabajo que sea compatible con sus expectativas y capacidades operativas y además capacitarlo para que en la realización correcta de sus funciones logre un reconocimiento interno o externo.

Por ello al introducir capacitación y desarrollo del personal se debe hacer de forma integral, una organización con éxito encontrara mejores frutos en aquellas actividades en las que involucra todos los procesos y que logra especialidades sin que estén alejadas de un conocimiento integral, en consecuencia si queremos que el personal nuevo le tome afecto a la capacitación y desarrollo desde el principio, tenemos que ocuparnos que se realice en ellos un aprendizaje con contenido de calidad y referente a sus actividades, la inducción debe ser un proceso de doble vía y asegurar que los puntos de vista, las aspiraciones y los intereses de todos los empleados nuevos sean un factor en la toma de decisiones sobre el cambio organizacional, sobre la buena acogida que de cada tema tienen los nuevos funcionarios recién aprendidos existe evidencia del efecto positivo que da sobre los funcionarios antiguos. Esto puede ocurrir en varias formas. El personal antiguo puede conocer nuevas formas de los procedimientos, actualizarse.

El personal antiguo se recapacita a través de sus compañeros nuevos y adicionalmente se siente proveedor de conocimiento y experiencia.

En conclusión la inducción es una necesidad de todos aquellos que ingresan nuevos a una entidad, desempeñando nuevos cargos e iniciando nuevos puestos de trabajo.

Todos los programas de inducción se deben basar en necesidades de grupos particulares.

La inducción también es importante para la gente que asume nuevos cargos dentro de una organización o cuando se introducen nuevos desarrollos.

La base del aprendizaje de las normas y de los conceptos básicos dentro de una entidad están categorizados de acuerdo a la resolución de conformación de la misma, al planteamiento que de esta se hace en la misión, visión y objetivos institucionales, en el caso del Banco Agrario de Colombia su conformación de carácter público, obliga a los funcionarios a acogerse a la institucionalidad, normatividad no sólo interna, sino de convención nacional e instruida en la Mayoría de los aspectos legales de la Constitución Política en cuanto a valores y comportamientos en el desarrollo de los pensamientos y del actuar.²⁶

²⁶ SPANOS, Y. E. y LIOUKAS, S. "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive framework and the resource-based perspective". Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001. 907 – 934 p.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 DISEÑO METODOLOGICO

Hemos analizado las posibilidades de investigación del medio y una vez expuestos los objetivos del presente trabajo de investigación el método ideal para llegar a lo esperado es la realización de una investigación evaluativa que a continuación describimos con las características necesarias que cumplimos cabalmente.

Investigación Evaluativa:

Evaluamos un Componente social como lo es la inducción y entrenamiento a personas de una misma entidad para el cual tenemos un objetivo investigativo y uno apreciativo ligados e interactúates mutuamente.

Desde el punto de vista de la evaluación buscamos información consignada histórica desde la creación del BAC, información fundamentación legal para obtener un análisis retrospectivo y conocimiento a fondo del programa de inducción y entrenamiento así como las razones que explican el fondo de lo evaluado.

Desde la perspectiva apreciativa que nuestra segunda condición para dar cumplimiento a un tipo de investigación evaluativa; la evaluación se orientara a valorar, sopesar y potenciar las decisiones de mejoramiento, cambio o suspensión de que se tomen con respecto al futuro evaluado del proceso de inducción y entrenamiento del BAC.

La evaluación de un programa de capacitación, inducción y entrenamiento, pretende obtener información sobre la efectividad del mismo, sus costos, los factores que han dificultado las acciones, el impacto del programa sobre el grupo social y terminar con un propósito apreciativo.

Esta evaluación contiene algo más que valores, está encaminada a las apreciaciones participativas de todo el universo, a la evaluación de los expuestos en las encuestas por parte de los encuestados y la razón que nos compromete al proponer métodos de mejora continúa en los procesos de inducción y entrenamiento.

4.1.1. POBLACION Y MUESTRA: Corresponde a 222 funcionarios contratados por planta banco de la Regional Cafetera de los cuales se obtiene una calificación al final de un periodo con la cual se determina la diferencia entre los funcionarios con inducción y aquellos a quienes la antigüedad les ha dado la práctica, ya que como se ha dicho antes el modelo de inducción es reciente y es por ello que en su gran mayoría aquellos funcionarios que tienen más de cuatro años en la entidad sin ningún ascenso están en aparente desventaja con los recién ingresados a un cargo porque estos habrán recibido inducción de la temática principal, modelo y contenido al interior del banco

Se realizara un conteo total de las evaluaciones del año 2010 de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia, se divide en dos grupos de acuerdo a las clasificaciones actuales de periodo con las actividades tales como de apoyo y comercial y se incluyen las variables para hacer clasificación y medición cuantitativa.

4.1.2. RECOLECCION DE DATOS.

Se tiene un listado de control en el cual se ha registrado, la edad, el porcentaje de la última evaluación de desempeño a 30 de diciembre del año 2010 y el factor femenino o masculino y su asistencia o no a inducción.

Con disponibilidad de recolección de datos de 30 días y con recursos propios de los investigadores.

Se realiza:

- Observación estructurada
- Entrevista estructurada y focalizada
- Análisis de evaluaciones
- Análisis por segmentación de edad y género.

4.1.3. Análisis de datos

Análisis múltiple: Se utiliza muchas variables a la vez, independientes para predecir o explicar la variación de una sola de las variables dependiente cuantitativa, es una forma extremadamente útil de determinar el valor explicativo de muchos predictores diferentes posibles.

1. Estudios retrospectivo

El objetivo principal de los estudios retrospectivos es probar alguna hipótesis planteada sobre la etiología de un problema. Los estudios retrospectivos se realizan basándose en observaciones, o a través de análisis especiales, estos revisan situaciones de exposición a diferentes factores, comparando grupos de individuos con distintas características, en nuestro caso con diferentes edades, género y tiempo de antigüedad. A partir de la frecuencia observada en cada uno de los grupos expuestos al factor en estudio se realiza un análisis estadístico.

Si luego de haber realizado un análisis estadístico de los datos, se logra determinar la presencia del factor en estudio, entonces se puede realizar una asociación entre dicho factor y las características similares de los mismos.

Básicamente se puede decir que este tipo de estudios busca las causas a partir de un efecto que ya se presentó. Los estudios retrospectivos parten de un efecto y regresan a buscar la causa. Es como si fuésemos hacia atrás, por esto es retrospectivo.

Hay algo que debemos tener claro y es que toda investigación realizada con datos del pasado no es un estudio retrospectivo, ya que no se debe enfatizar en la fecha que esto sugiere sino en la secuencia con la que el investigador observa los diferentes fenómenos del estudio.

Los estudios de casos y controles aparecen con mucha frecuencia en la literatura médica, sin alejarse de la lectura que analiza el comportamiento humano, su realización es económica además de rápida, puesto que se utiliza información ya recolectada, sin embargo, con mucha frecuencia es el investigador quien va coleccionando los casos y la información básica.

Este tipo de estudio nos permite medir diversos factores como por ejemplo: la proporción de casos con el factor, proporción de controles con el factor, proporción de casos sin el factor, proporción de controles sin el factor, fuerza de asociación entre las variables, precisión de la fuerza de asociación, entre otras.

Multicolinealidad: puede existir una posible multicolinealidad de las variables explicativas, esta condición se refiere a situaciones en que algunas variables independientes están altamente correlacionadas entre sí.

Se debe clasificar así:

Hombres	Edades	Inducción si - no	Nivel académico
---------	--------	-------------------	-----------------

mujeres	Edades	Inducción si - no	Nivel académico
---------	--------	-------------------	-----------------

Variables determinística: asistencia o no a inducción.

Una vez obtenida y clasificada la muestra se procederá a tabular y de acuerdo a la recopilación de datos y la información sustraída de 7 entes universitarios, portales de Internet y la interbancaria se finalizara con la etapa apreciativa que contribuya a mejorar el procedimiento de inducción y entrenamiento del banco Agrario de Colombia.

4.2 Fuentes

Como fuentes primarias de información se obtendrá de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia del año 2010.

Como fuentes secundarias se tienen los modelos de evaluación actual y los antecedentes para la generación de la evaluación.

4.3 Población

Teniendo en cuenta que el estudio es: “LA EVALUACION DE INDUCCION DE LOS FUNCIONARIOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA”

Las Instituciones registradas son:

- Universidad de Manizales
- Universidad de Caldas
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Católica de Manizales

- Universidad Autónoma de Manizales

4.4 MUESTRA

Por ser una población tan específica y limitada, se tomo toda la población (Censo) para desarrollar el estudio.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica de recolección de información es la totalidad de evaluaciones registradas por los 222 funcionarios de la Regional cafetera con sus respectivos puntajes de evaluación durante el año 2010 con base en diferentes objetivos de acuerdo a cada actividad propia de su puesto de trabajo.

4.6 HIPÓTESIS

El Problema en la Inducción de los funcionarios nuevos del Banco Agrario de Colombia, es la falta de una verdadera evaluación y puesta en marcha seguimiento en la del desarrollo y los temas dictados cuando realizan su ingreso y no realizar seguimiento de las diferentes etapas de dicha inducción para que sean expuestas con calidad.

4.7 SELECCIÓN DE VARIABLES

En todas las ramas de la Gestión Humana como su nombre lo indica el análisis de las variables tendrá directa relación con el actuar de hombres o mujeres y aquí

aparece la variable genero, cada uno de acuerdo a los derechos humanos internacionales con un comportamiento específico de acuerdo a las características biológicas que a cada uno tocan, así mismo su comportamiento y de acuerdo con la sociología y antropología que en el pasado se trataba por innumerables autores y que en la revolución industrial se destaco principalmente por poner a cada género con un programa diseñado y evaluarlo en los tiempos, en la producción y en su capacidad para discernir las indicaciones que su jefe inmediato le daba (Marx) en cuanto a lo humano (Fayol y Taylor) , mas tarde se determino en cada constitución y muy de la mano con la política de cada país que la edad para pensionarse estaba aumentada en hombres y con menos años en mujeres, y de allí que se haga necesario evaluar por rangos de edad ya que el comportamiento humano debe variar en todos los indicadores de acuerdo a los niveles de edad que va alcanzando por que se asumen responsabilidades, nivel académico, necesidades, número de hijos, compromisos y un sin número de características que varían en lo que hoy desde todos los lenguajes se identifica como adolescencia, juventud y edad adulta; siendo esta última clasificada en niveles por aproximadamente cada 10 años hasta clasificar al adulto mayor.

En el planteamiento del problema y su respectivo análisis no podemos alejarnos de las variables mencionadas, esta es una investigación de las ciencias sociales y entre ellas las ciencias humanas que analiza el comportamiento (Chiavenato), para el estudio de caso de los funcionarios del BAC de acuerdo a su edad y a su género; haciendo esta relación nace una nueva variable a la que llamamos antigüedad en la institución en la que queremos evaluar la posibilidad de una mejor calificación de acuerdo con la experiencia, conocimiento al interior de la institución y de las actividades realizadas, asumiendo los cambios tecnológicos y de ampliación de portafolio,¿ como? este estado de los funcionarios podrá variar la calificación o si bien este no representa diferencia en los resultados de la investigación.

Con todo lo anterior llegamos luego de evaluar en el sistema estadístico el CLUSTER las variables edad, genero y antigüedad a necesitar de dos variables más resultado de la práctica del modelo que son CALIFICACION con la cual detallaremos si la INDUCCION (Esencia del problema) es un método valido para tener un mejor desempeño en la entidad o si el programa actual de inducción no está haciendo el cambio, ni mejorando la calidad que es el fin último y máspreciado de alcance de la institución.

Para realizar un informe que en estadística permita hacer la medición, es necesario volver las variables cualitativas en formatos numéricos tales como la el género, e inducción distinguiéndola con el numero 1 y no inducción con el numero 2, de igual forma sin son funcionarios de apoyo con 1 y si son funcionarios del área comercial u operativa con el 2, comparándolas con las otras variables.¹

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J. M. y VÁSQUEZ ORDÁS, C. J. "Factores relevantes en el análisis de la competitividad empresarial". Alta Dirección, No. 210, 2000. 103 – 114 p.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Se han obtenido los resultados que en adelante mostraremos a través del método de CLUSTER desarrollar parte de la teoría que en cuanto a este tipo de método aplica ya que corresponde a un modelo estadístico especial para apilar numerosas variables y llegar a conclusiones lógicas y de beneficio en lo que a esta investigación se refiere:

Las empresas más dinámicas y competitivas surgen en espacios en los que, entre otros factores, existe un elevado grado de cooperación entre las empresas y organismos de sectores conectados entre sí, permitiendo la realización de acciones comunes al contrarrestarse los problemas derivados del reducido tamaño individual de los participantes y fomentando la innovación.

Al grupo de empresas e instituciones conexas ubicadas en una zona geográfica limitada, unidas por rasgos comunes o complementarios, en torno a una actividad o producto se le conoce con la denominación de "clúster".

En el contexto actual de crecimiento de los países y el bienestar de su población; la palabra clave es la competitividad y los países que quieren mantenerse con buen pie en el presente siglo deben facilitar el tránsito de las tradicionales ventajas comparativas, recursos naturales, mano de obra y capital a las ventajas competitivas; basadas en los siguientes factores: recursos humanos calificados, información, innovación tecnológica, estrategias de cooperación inter empresariales, y desarrollo de conglomerados de empresas (clusters).

Los modelos de producción en masa y estructura tecnológica rígida, está cediendo paso a modelos con organización horizontal, de unidades más pequeñas, basados en recurso humano calificado altamente innovador; los que se les conoce con el nombre de «especialización flexible».

5.1 CLUSTERS

5.1.1 Concepto

Un clúster significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicional. Comienza por abrir la puerta a quienes tradicionalmente concebimos como nuestra competencia.

Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.

En consecuencia, la atención prestada a estas redes de empresas como factor de competitividad y dinamización industrial de ciertos territorios no ha dejado de aumentar con el tiempo, a la vez que aumentaba también su influencia sobre las políticas de promoción.

Y es que ante esta situación, el papel de los gobiernos como factor de interrelación y localización es cada vez más importante en el contexto competitivo internacional. Su actuación tiene un peso claramente diferenciador en la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad industrial frente a los competidores externos, aunque el verdadero

En la práctica, para la puesta en marcha de planes de potenciación de "clúster" empresariales, las Administraciones más activas en este campo suelen estructurar cada iniciativa en cuatro grandes fases: la identificación y priorización de clúster, la realización de estudios-diagnóstico sobre cada "clúster", la definición de sus planes conjuntos de mejora de la competitividad y, finalmente, el apoyo al desarrollo y ejecución de los planes elaborados para los clusters.

5.1.2 Clúster Físico

Un clúster físico es una concentración geográfica conectada no necesariamente articulada de empresas del mismo ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicios al productor y de compañías en ramas económicas vinculadas.

5.1.3 Clúster integrado funcionalmente

Es un clúster físico de empresas, proveedores especializados, oferentes de servicio e instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales, en nuestro caso entidad financiera competente,

legalizada y parametrizada tal y como lo muestra el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA) que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración caracterizadas por:

- a. Creciente eficiencia operativa de cada eslabón de la cadena.
- b. Alta eficiencia de integración óptima entre los eslabones de la cadena de valor que caracteriza al clúster.

La formación de los clúster nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional. A traves de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado.

5.1.4 Beneficios de Agruparse

- Sobrevivir frente a la competencia
- Generar mayor valor agregado
- Disponer de mayor poder adquisitivo
- Ejercer poder de negociación en los mercados
- Acceder a nuevos mercados

5.1.5 Retos de los Clúster en economías pequeñas

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en si mismo
- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector

5.1.6 Fortalezas del Clúster

- Lograr la estandarización de los productos.
- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

5.2 ELEMENTOS

En los Clusters hablamos de tres elementos importantes para la implementación de un Clúster:

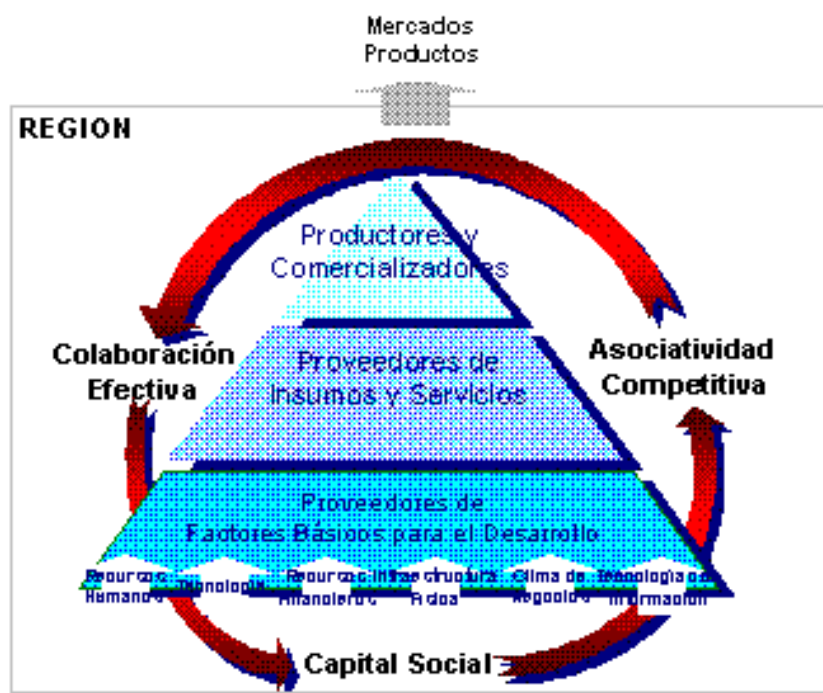
- Integración
- Agrupaciones y Alianzas
- Infraestructura
- **La Integración:** Fundamentada en un nuevo modelo de hacer negocios, una nueva Cultura.
- **Agrupaciones y Alianzas:** Las agrupaciones no son cooperativas, son agrupaciones de empresas de un mismo producto las cuales se agrupan con el objetivo de mejorar su flujo informático, adquirir "poder adquisitivo",

intercambiar ideas e implementar innovaciones que beneficien a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y en el mejor interés de las empresas y el país. Las alianzas son muy importantes siempre y cuando estén sean "totalmente transparentes".

- **Infraestructura:** Esto implica los Parques Industriales, su ubicación, zonificación y regulaciones. Que quede claro que estos son "Empresa Privada" y no tienen ningún nexo con el Clúster. El único compromiso es la contratación de los beneficios que este brinda bajo contratación bilateral y equitativa.

MODELO CONCEPTUAL: EL CLUSTER ECONOMICO – SERVICIOS

Grafico 4 mercados y servicios



Fuente: Internet Pirámide de servicios en Clúster. 2011.

El clúster que compete al BANCO AGRARIO DE COLOMBIA es de prestación de servicio:

IDEA CONCEPTUAL BÁSICA:

- ♦ La heterogeneidad de una población constituye la materia prima del análisis cuantitativo.....
- ♦ ... sin embargo, en ocasiones, el individuo u objeto particular, aislado, resulta un "recipiente" de heterogeneidad demasiado pequeño,..... la unidad de observación es demasiado reducida con relación al objetivo del análisis....
- ♦ ... en estos casos, se trata entonces de agrupar a los sujetos originales en grupos, centrando el análisis en esos grupos, y no en cada uno de los individuos.....
- ♦ ... si existe una "taxonomía" ya diseñada que resulte útil, ajustada al objetivo de análisis, se recurre a ella,
- ♦ ... pero si no es así, deberemos crearla, generando una nueva "agrupación" que responda bien a las dimensiones de nuestro análisis.

DEFINICIÓN:

- ♦ Se utiliza la información de una serie de variables para cada sujeto u objeto y, conforme a estas variables se mide la similitud entre ellos. Una vez medida la similitud se agrupan en: grupos homogéneos internamente y diferentes entre sí. Es así como hemos agrupado por edades, genero, área y antigüedad en la empresa.
- ♦ La "nueva dimensión" lograda con el clúster se aprovecha después para facilitar la aproximación "segmentada" de un determinado análisis.

OBJETIVOS BÁSICOS:

- ♦ **Análisis "taxonómico"** con fines exploratorios o confirmatorios.

- ♦ **Cambio (simplificación) de la dimensión** de los datos (*lo descrito al inicio de este documento: agrupación de objetos individuales en nuevas estructuras de estudio (grupales)*)

- ♦ **(Diseño)** Para ello, se diseña una muestra con 222 funcionarios a los que se evalúa a cerca de su desempeño durante mínimo un año, en una escala de intervalo, de las anteriores 5 variables podrán correlacionarse.

- ♦ **(Resultado)** La idea final consiste en diseñar, implementar, referenciar distintas estrategias que permitan o bien mejorar la calidad de la inducción, o cambiar su contenido o simplemente recomendar y concluir.
A continuación presentamos la formulación y método de análisis del CLUSTER DE SERVICIO, con el cual hemos se han obtenido los resultados de la presenta investigación.

- ♦ **Depende / Afecta a** muchas decisiones posteriores (medida de distancia / similitud empleada, por ejemplo)

- ♦ **Estandarización por variable:** aunque resulta útil para mediciones posteriores de distancia puede afectar al resultado del análisis y no se recomienda si las diferencias de medidas reflejan alguna cualidad natural de interés conceptual.

- ♦ **Estandarización por encuestado:** singular, pero en baterías de indicadores elimina patrones de respuesta en los sujetos, ofreciendo la importancia relativa de cada indicador.

- ♦ **Factorización:** puede resultar interesante factorizar previamente las variables y realizar el Clúster con factores en lugar de con variables.

El resultado final del Clúster depende radicalmente de de la medida de ASOCIACIÓN / SIMILITUD / DISTANCIA utilizada.²⁷

²⁷ MARTÍN LÓPEZ, M. Perspectiva de la empresa basada en el conocimiento versus estructura adhocrática versus entorno competitivo. Revista Alta Dirección. No. 231, 2003. 341 – 351 p.

ALGUNAS MEDIDAS DE DISTANCIA

EUCLÍDEA (para "t" variables)

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^t (X_{ik} - X_{jk})^2}$$

- ♦ **Problemas con las unidades de medida:** normalización previa de variables recomendable. *Ojo: en SPSS obtenemos por defecto su cuadrado*

FORMULACIÓN GENERAL DE POWER (s,r)

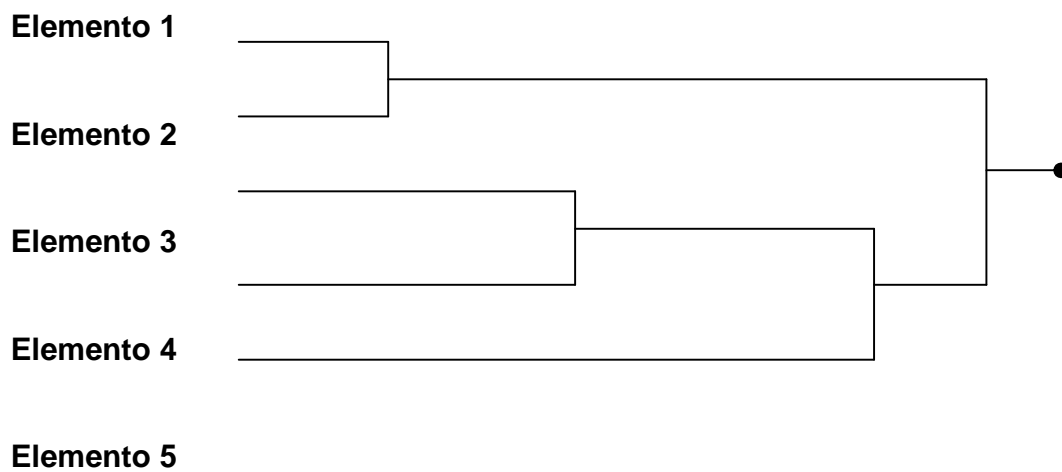
$$d_{ij} = \left(\sum_{k=1}^t (X_{ik} - X_{jk})^s \right)^{1/r}$$

- ♦ *En SPSS aparece como Power. Su variante más clásica es la de Minkowski (s=r).*

MÉTODOS JERÁRQUICOS

- ♦ **Definición:** la agrupación se realiza mediante proceso un con fases de agrupación o desagrupación sucesivas. El resultado final es una jerarquía de unión completa en la que cada grupo se une o separa en una determinada fase.

Método jerárquico **aglomerativo**:



5.3 ETAPAS DE UN ANÁLISIS CLUSTER

- 1.- SELECCIÓN DE LA MUESTRA DE DATOS
- 2.- SELECCIÓN y TRANSFORMACIÓN DE VARIABLES A UTILIZAR
- 3.- SELECCIÓN DE CONCEPTO DE DISTANCIA O SIMILITUD Y MEDICIÓN DE LAS MISMAS
- 4.- SELECCIÓN y APLICACIÓN DEL CRITERIO DE AGRUPACIÓN
- 5.- DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA CORRECTA (Elección del número de grupos)

1.- SELECCIÓN DE LA MUESTRA

222 funcionarios del Banco Agrario Regional Cafetera a los cuales se les ha realizado al finalizar el año 2010 una evaluación de desempeño de acuerdo al as características de su cargo en la que se incluye el cumplimiento de unas metas bien sea de apoyo o comercial en la que se reconocen criterios de conocimiento y se hace una medición cuantitativa de mínimo 60 y máximo 100 puntos, aquellos que estén por encima de 100 puntos se ceñirán a la calificación máxima tomada que corresponde a 100 y se aclara que en la muestra tal y como se aprecia en el anexo 3, no hay ningún funcionario Xi, con calificación inferior a 60 puntos.

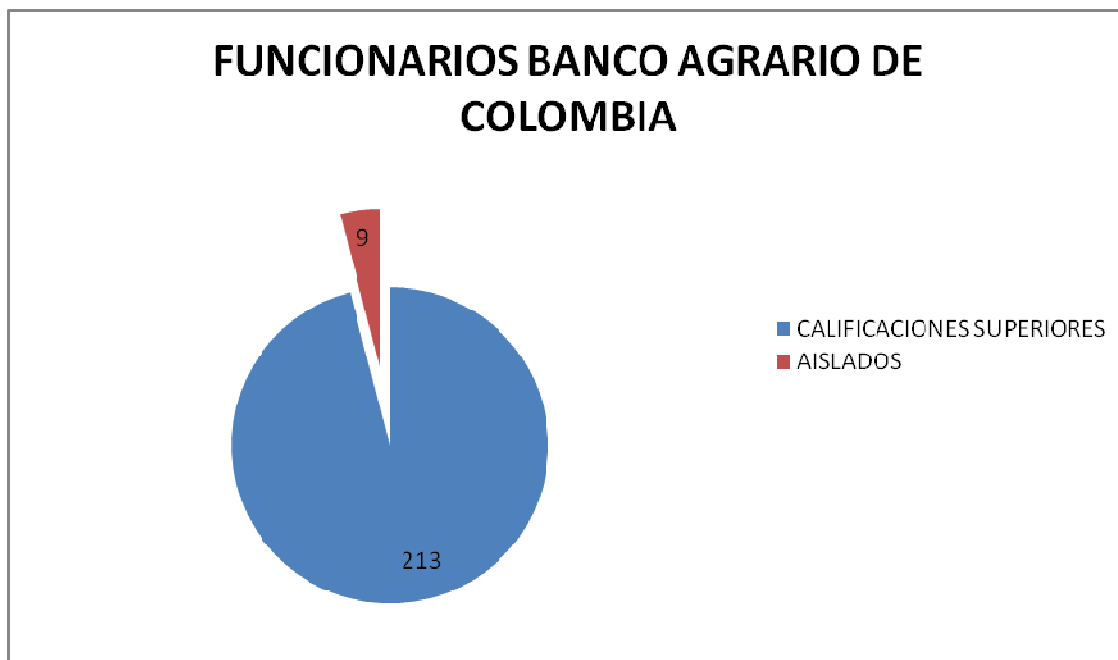
CLUSTER UNO- Numero de Funcionarios y calificación promedio.

Cuadro 3. Clúster 1.

conglomerado					
Funcionarios validos		Funcionarios fuera del rango		Total	
N	porcent aje	N	porcent aje	N	porcent aje
213	95,9	9	4,1	222	100,0

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 5



Fuente: Autores estudio de caso

Cuadro 4. Valores de referencia grafica

CALIFICACIONES SUPERIORES	213
AISLADOS	9

Como se observa en el cuadro numero 1, la totalidad de la muestra corresponde a 222, de los cuales se ha obtenido un rango de criterio correspondiente 213 empleados con calificaciones de rangos cercanos equivalentes al 95,9 con los cuales se referenciara la investigación y 9 ajenos al promedio, no incluidos y que corresponden a un porcentaje fuera de rango y que solo debe servir para decisiones de tipo gerencial ya que son no incluidos.

Criterio del CLUSTER 1

- ♦ Adecuar al máximo la muestra al objeto de análisis

- ♦ Depuración de atípicos (interesan elementos como miembros de grupos, no interesa la excesiva "individualidad")²⁸

2.- SELECCIÓN DE VARIABLES

CANTIDAD

- ♦ No se eligen variables indiscriminadamente, en nuestro caso escogemos calificación, edad y antigüedad y buscamos similitudes y diferencias marcadas y de hecho: cada estructura se manifiesta en una serie de variables y cada grupo de variables revela, sólo, una determinada estructura.

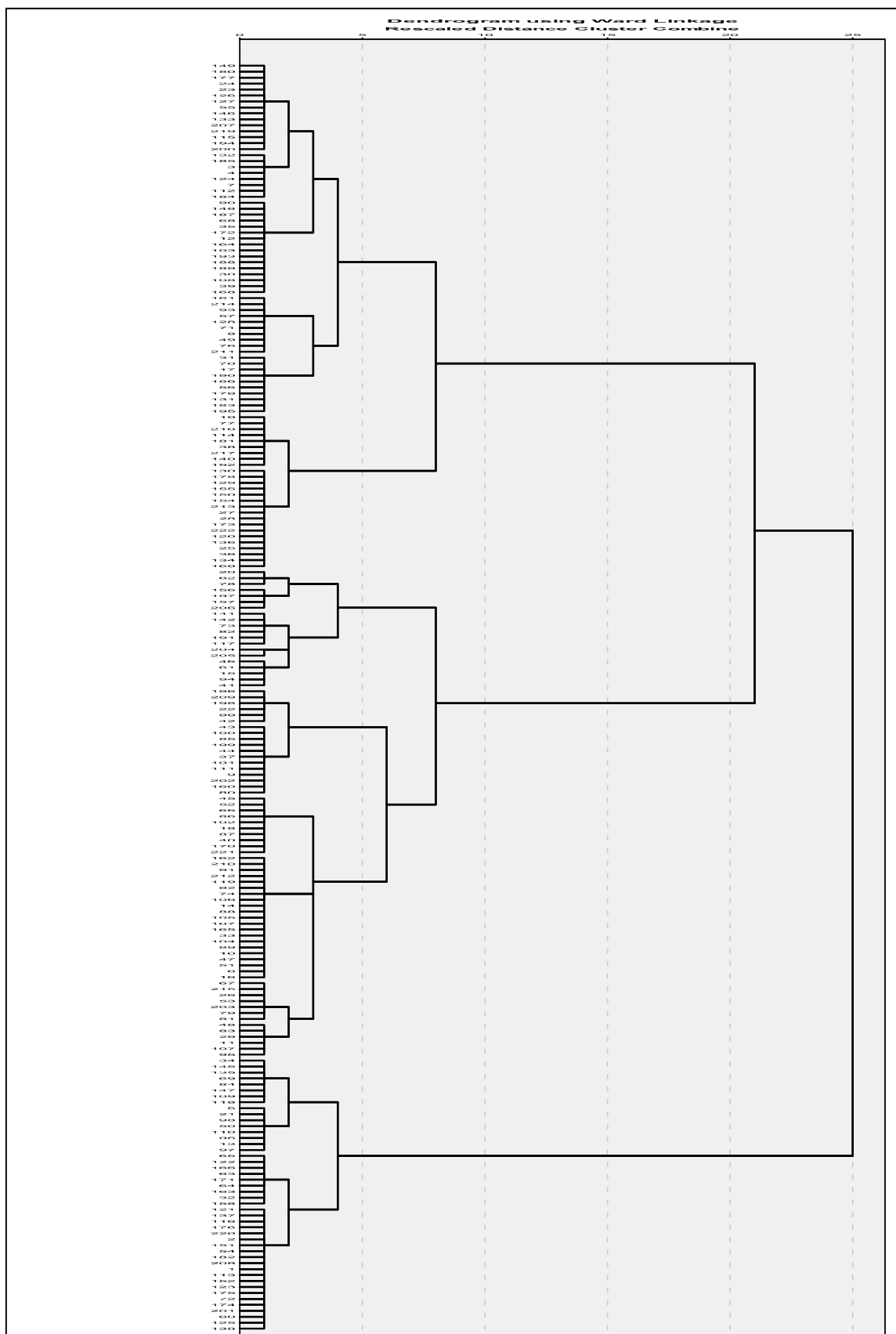
Clúster 2 - Inicial

Cuadro 5

Variables	Clúster		
	1	2	3
CALIFICACION	96	100	65
EDAD	57	22	39
ANTIGUEDAD	6	1	4

²⁸ Fuentes propias e institucionales

Figura 1



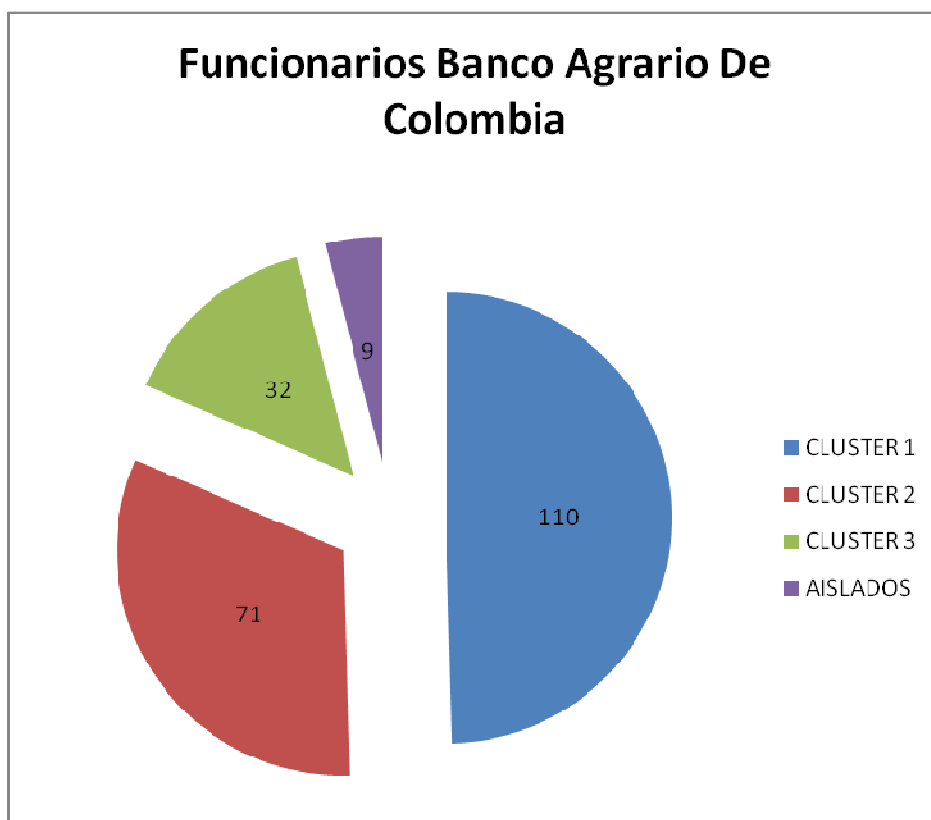
Encontramos entonces tres grupos en los que verificamos calificación, edad y antigüedad y se analiza por cantidad de funcionarios y la correlación de variables; con una distancia euclídea; la calificación oscila entre 96 y 100 puntos de 110 funcionarios cuyas edades no podrían sobrepasar los 57 años por reglamento; si tienen edades superiores a 39 años y tienen en promedio 6 años o más, aquí hallamos el grupo inicial o base y pertinente a nuestra investigación, un segundo clúster cuyas edades están entre 22 años y 38 y alcanzan una calificación de 100 que corresponde a 71 funcionarios en los que podemos ver un alto desempeño y un tercer grupo de 32 funcionarios bastante aislado que su edad promedio es de 39 años con una antigüedad media de 4 años, y una calificación inferior a los rangos permitidos, que en conclusión se aleja de todos los grupos de clúster validados, aquí se hallan los funcionarios a quienes en una posible selección se deben reevaluar.

Cuadro 6

Clúster 1	110
2	71
3	32
Validos	213
No incluidos	9

Fuente: Autores estudio de caso

Grafica 4



Fuente: Autores estudio de caso

Criterio CLUSTER 2

- ♦ Resultado muy sensible a la inclusión de alguna variable irrelevante.
- ♦ La inclusión indiscriminada de variables aumenta la probabilidad de atípicos.

A continuación mostraremos la frecuencia con la que se presentan las calificaciones, observaremos el porqué de haber discriminado a 9 de los funcionarios en el cuadro número 4 y el porcentaje de funcionarios en cada calificación, adicionalmente y dar mejor clasificación daremos el CLUSTER por Edad y por antigüedad.

Tabla 1.

Clúster específico puntos de calificación				Número de Personas	Porcentaje
dimensión	1	Validos	85	1	,9
			88	1	,9
			90	30	27,3
			91	1	,9
			92	1	,9
			93	1	,9
			94	1	,9
			95	20	18,2
			96	2	1,8
			97	2	1,8
			98	2	1,8
			100	48	43,6
			Total	110	100,0
	2	Validos	86	1	1,4
			90	15	21,1
			92	1	1,4
			94	1	1,4
			95	13	18,3
			96	1	1,4
			97	2	2,8
			98	4	5,6
			100	33	46,5
			Total	71	100,0
	3	Validos	65	1	3,1
			70	5	15,6
			80	14	43,8
			85	9	28,1
			86	1	3,1
			87	1	3,1

			88	1	3,1
--	--	--	----	---	-----

Fuente: Autores estudio de caso

Tabla 2

Clúster específico por edad				frecuencia	Porcentaje
dimension0	1	Validos	39	1	,9
			40	1	,9
			40	1	,9
			40	2	1,8
			40	4	3,6
			40	2	1,8
			40	1	,9
			40	2	1,8
			41	1	,9
			41	1	,9
			41	1	,9
			41	3	2,7
			42	3	2,7
			42	1	,9
			42	4	3,6
			42	3	2,7
			42	1	,9
			42	1	,9
			42	1	,9
			43	1	,9
			43	1	,9
			43	1	,9

	43	1	,9
	43	1	,9
	44	2	1,8
	44	1	,9
	44	2	1,8
	44	4	3,6
	44	1	,9
	44	1	,9
	45	1	,9
	45	1	,9
	45	2	1,8
	45	1	,9
	45	1	,9
	45	1	,9
	45	3	2,7
	45	2	1,8
	46	1	,9
	46	1	,9
	46	3	2,7
	46	1	,9
	47	1	,9
	47	3	2,7
	47	1	,9
	47	1	,9
	48	2	1,8
	48	1	,9
	48	1	,9
	48	1	,9

		49	1	,9
		49	3	2,7
		49	1	,9
		50	1	,9
		50	1	,9
		50	2	1,8
		50	2	1,8
		50	1	,9
		50	2	1,8
		51	2	1,8
		51	1	,9
		51	1	,9
		51	1	,9
		52	1	,9
		53	1	,9
		53	1	,9
		54	2	1,8
		54	1	,9
		54	1	,9
		55	1	,9
		55	1	,9
		56	1	,9
		57	2	1,8
		Total	110	100,0
2	Validos	20	1	1,4
		22	1	1,4
		22	1	1,4
		24	1	1,4

	24	1	1,4
	25	2	2,8
	26	1	1,4
	26	2	2,8
	27	1	1,4
	27	1	1,4
	27	1	1,4
	27	1	1,4
	27	1	1,4
	28	1	1,4
	29	4	5,6
	29	2	2,8
	29	1	1,4
	29	1	1,4
	30	1	1,4
	30	3	4,2
	30	2	2,8
	31	1	1,4
	31	3	4,2
	32	1	1,4
	32	1	1,4
	32	1	1,4
	32	1	1,4
	33	1	1,4
	33	1	1,4
	33	1	1,4
	34	1	1,4
	34	1	1,4

		34	1	1,4
		34	1	1,4
		34	1	1,4
		35	1	1,4
		35	3	4,2
		36	1	1,4
		36	1	1,4
		36	3	4,2
		37	1	1,4
		37	1	1,4
		37	1	1,4
		38	1	1,4
		38	1	1,4
		38	3	4,2
		38	2	2,8
		38	1	1,4
		38	1	1,4
		38	1	1,4
		39	1	1,4
		39	2	2,8
		Total	71	100,0
3	Validos	24	1	3,1
		27	1	3,1
		28	1	3,1
		28	2	6,3
		35	1	3,1
		36	1	3,1
		36	1	3,1

	37	1	3,1
	38	2	6,3
	38	1	3,1
	39	1	3,1
	39	1	3,1
	40	1	3,1
	40	1	3,1
	40	1	3,1
	41	1	3,1
	41	1	3,1
	42	1	3,1
	42	1	3,1
	42	1	3,1
	45	1	3,1
	45	1	3,1
	46	1	3,1
	47	1	3,1
	47	1	3,1
	50	1	3,1
	50	1	3,1
	51	1	3,1
	51	1	3,1
	51	1	3,1
	Total	32	100,0

Fuente: Autores estudio de caso

Clúster por Antigüedad

Tabla 3

Numero de			Frequenc	Percent	Valid	Cumulative Percent
	Valid	0	y		Percent	
c i r e e r e i c r (1	1	,9	,9	,9
		1	3	2,7	2,7	3,6
		1	1	,9	,9	4,5
		1	1	,9	,9	5,5
		2	1	,9	,9	6,4
		2	2	1,8	1,8	8,2
		2	1	,9	,9	9,1
		2	1	,9	,9	10,0
		3	1	,9	,9	10,9
		3	2	1,8	1,8	12,7
		3	2	1,8	1,8	14,5
		3	1	,9	,9	15,5
		3	1	,9	,9	16,4
		3	3	2,7	2,7	19,1
		4	8	7,3	7,3	26,4
		4	3	2,7	2,7	29,1
		4	1	,9	,9	30,0
		5	3	2,7	2,7	32,7
		5	3	2,7	2,7	35,5
		5	3	2,7	2,7	38,2
		5	1	,9	,9	39,1
		5	11	10,0	10,0	49,1
		5	8	7,3	7,3	56,4
		6	7	6,4	6,4	62,7

		6	1	,9	,9	63,6
		6	1	,9	,9	64,5
		6	2	1,8	1,8	66,4
		7	1	,9	,9	67,3
		7	1	,9	,9	68,2
		7	1	,9	,9	69,1
		9	2	1,8	1,8	70,9
		9	1	,9	,9	71,8
		9	1	,9	,9	72,7
		9	2	1,8	1,8	74,5
		10	3	2,7	2,7	77,3
		11	3	2,7	2,7	80,0
		11	15	13,6	13,6	93,6
		11	6	5,5	5,5	99,1
		11	1	,9	,9	100,0
		Total	110	100,0	100,0	
2	Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
		1	2	2,8	2,8	4,2
		1	4	5,6	5,6	9,9
		2	1	1,4	1,4	11,3
		2	1	1,4	1,4	12,7
		2	1	1,4	1,4	14,1
		2	2	2,8	2,8	16,9
		2	1	1,4	1,4	18,3
		2	3	4,2	4,2	22,5
		2	1	1,4	1,4	23,9
		3	1	1,4	1,4	25,4
		3	2	2,8	2,8	28,2

		3	6	8,5	8,5	36,6
		3	2	2,8	2,8	39,4
		3	3	4,2	4,2	43,7
		4	9	12,7	12,7	56,3
		4	2	2,8	2,8	59,2
		4	2	2,8	2,8	62,0
		5	3	4,2	4,2	66,2
		5	4	5,6	5,6	71,8
		5	1	1,4	1,4	73,2
		5	2	2,8	2,8	76,1
		5	2	2,8	2,8	78,9
		6	4	5,6	5,6	84,5
		6	2	2,8	2,8	87,3
		6	2	2,8	2,8	90,1
		9	1	1,4	1,4	91,5
		9	1	1,4	1,4	93,0
		10	1	1,4	1,4	94,4
		11	1	1,4	1,4	95,8
		11	3	4,2	4,2	100,0
		Total	71	100,0	100,0	
3	Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
		2	1	3,1	3,1	6,3
		2	1	3,1	3,1	9,4
		2	1	3,1	3,1	12,5
		2	2	6,3	6,3	18,8
		2	1	3,1	3,1	21,9
		2	1	3,1	3,1	25,0
		3	2	6,3	6,3	31,3

4	5	15,6	15,6	46,9
5	1	3,1	3,1	50,0
5	1	3,1	3,1	53,1
5	1	3,1	3,1	56,3
5	1	3,1	3,1	59,4
6	6	18,8	18,8	78,1
6	1	3,1	3,1	81,3
10	1	3,1	3,1	84,4
10	1	3,1	3,1	87,5
11	2	6,3	6,3	93,8
11	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Autores estudio de caso

TRANSFORMACIÓN

Para nuestra investigación la variable que más nos interesa, es aquella que muestra variaciones importantes en la calificación y que hace diferencias en el clúster de género, edad y antigüedad, es por ello que al coger el grupo de clúster mas individual, más pequeño, podremos deducir de la base del siguiente cuadro: 212 funcionarios que están dentro de la distancia probable de iteraciones cíclicas nos dan referencia como lo hemos dicho antes de que los funcionarios tanto del área comercial como del área de apoyo, pueden tener similitudes en la calificación, en la edad e incluso con algunos se coincide en la antigüedad, para entender con mayor claridad citamos a PEARSON quien definió el coeficiente de correlación como un índice de asociación obtenida a partir de desviaciones reducidas, o diferencias pequeñas en las distancias de medida del clúster. Del concepto de correlación se deduce que claramente cuando mayor es la correlación más próximas son las desviaciones reducidas o puntuaciones estándar del mismo sujeto, incluso una correlación positiva implica que el mismo individuo

este igualmente alejado de la medida en una o dos variables, es decir que sus desviaciones reducidas lo hacen parte de un grupo de clúster más selecto, mas grande, con más parecidos técnicos y se pueda reducir la discrepancia entre las variables.

Tabla 4

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
AREA	1	1	1
INDUCCION	2	1	2
CALIFICACION	96	100	65
GENERO	2	2	1
EDAD	57	22	39
ANTIG	6	1	4

Fuente: Autores estudio de caso

Se ha realizado conglomerado con todas variaciones e iteraciones posibles en todos los casos más de 10.000 iteraciones y se han clasificado así:

Área comercial, funcionarios con inducción y sin inducción, calificaciones aceptadas de rango entre 96 y 100, género masculino con edades entre 22 y 57 años y antigüedad mínima de un año y máxima de 6.

Sigue mostrando a los funcionarios cuyo promedio de calificación es 65, no recibió inducción, es de género femenino y su edad promedio es de 39 años con una antigüedad de 4 años dentro del Banco.

Al desarrollar un conglomerado que selección iteraciones y diferencias por género encontramos:

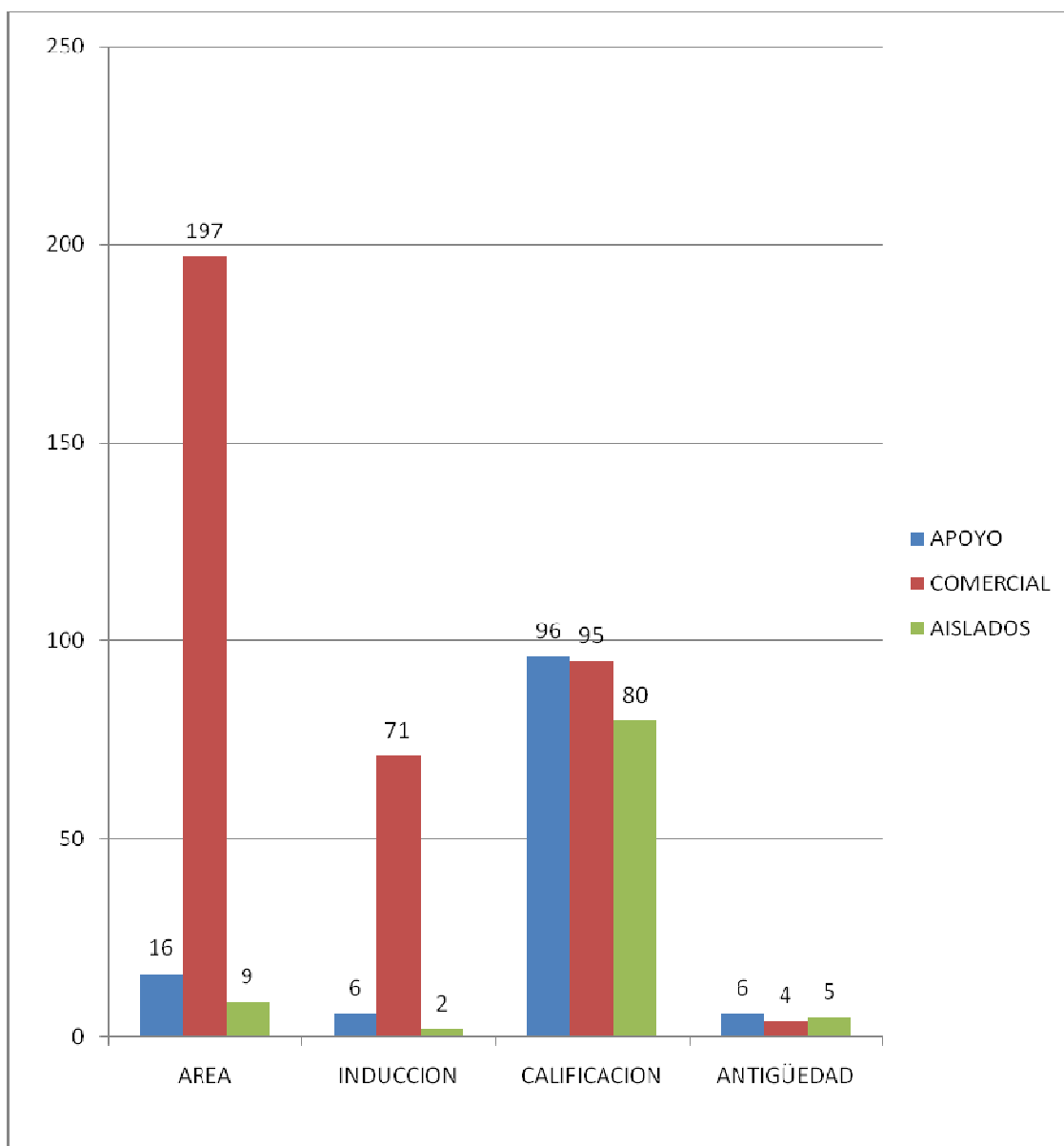
Cuadro 7

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
AREA	1	1	1
INDUCCION	2	2	2
CALIFICACION	96	96	80
GENERO	2	1	1
EDAD	46	32	40
ANTIG	6	4	5

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 6. CONGLOMERADOS FINALES



Fuente: Autores estudio de caso

Área comercial, sin inducción, con calificación cerrada de 96 puntos, de ambos géneros con edades entre 32 y 46 años y antigüedad mayor a cuatro años y menor a seis; del cual se aparta aquella población que tenga promedios iguales a 80 puntos, mujeres, con edad promedio de 40 años y una antigüedad media de 5 años que no recibió inducción, a lo cual podríamos decir que la solución básica está en la diversificación de sus funciones del área comercial a la de apoyo con una inducción inmediata. He aquí la primera muestra en la que se clasifica que la

media de mejores promedios esta en este rango de edades de entre 32 y 46 años, la antigüedad es importante y provee conocimiento gracias a la práctica y la inducción podría mejorar su estadística de calificación en cuanto a puntuación se refiere no siendo esta una característica relevante en nuestro estudio.

Tabla 5
Estadísticos

Número inicial de casos			EDAD	CALIFICACION
1	N	Válidos	111	100
		Perdidos	0	0
		Media	45,70	95,63
		Mediana	45,00	95,00
		Rango	18	15
		Mínimo	39	85
		Máximo	57	100
2	N	Válidos	70	70
		Perdidos	0	0
		Media	31,79	96,41
		Mediana	32,00	98,00
		Rango	19	14
		Mínimo	20	86
		Máximo	39	100
3	N	Válidos	32	32
		Perdidos	0	0
		Media	40,06	80,03
		Mediana	40,00	80,00
		Rango	27	23
		Mínimo	24	65
		Máximo	51	88

Fuente: Autores estudio de caso

En el cuadro anterior solo se tienen en cuenta 213 funcionarios que aplican en la evaluación como objeto valido de esta investigación y que despliega mayor

acertividad en cuanto a decisiones y conclusiones que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Del clúster 1, tenemos 111 funcionarios con edades promedio de 39 hasta 57 años que no han tenido inducción y que tienen un promedio de 96 puntos aproximados con antigüedad promedio de 4 años.

Del clúster 2 tenemos 70 funcionarios con edades entre 20 y 39 años, con inducción y que tienen un promedio de 98 puntos con una antigüedad menor a 4 años.

En el clúster 3, limitado por la calificación mínima de 80, para poder hacer la diferencia con los funcionarios dispersos a la mezcla e iteración validada, tenemos 32 funcionarios, con edades entre 24 y 27 años, con inducción y puntaje promedio muy bajo y cercano a la dispersión que requieren vigilancia y toma de decisiones por parte del Banco Agrario de Colombia.

Grafico 7

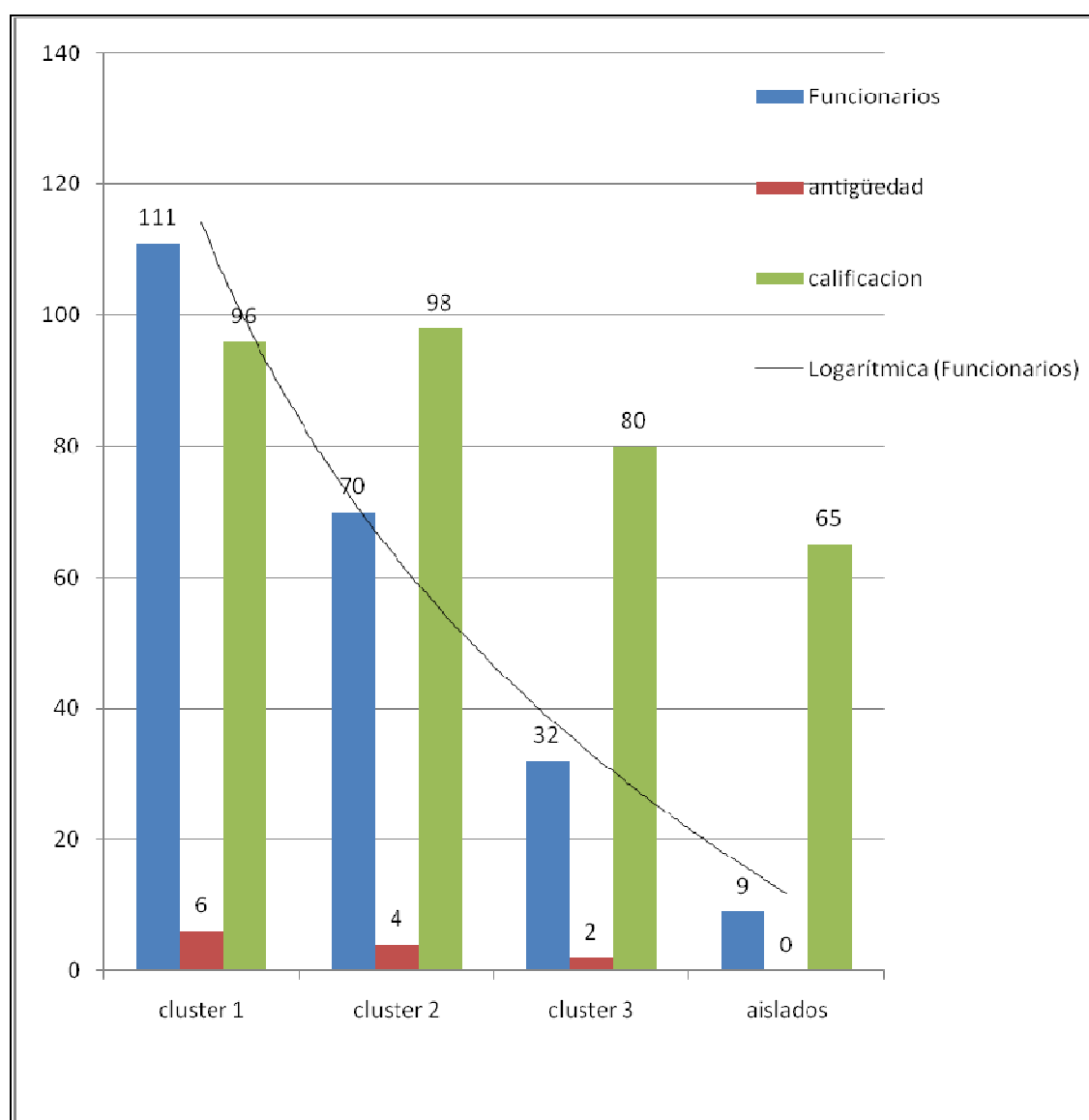
Grafica Clúster Final

FUNCIONARIOS
COLOMBIA

BANCO

AGRARIO

DE



Fuente: Autores estudio de caso

DISTINTOS MÉTODOS AGLOMERATIVOS (Ejemplos)

- ♦ La selección de uno u otro método se basa en la forma en que la distancia se considera en el algoritmo de agrupación:

I.A.1.- Distancia mínima (single linkage)

Los grupos se unen considerando la menor de las distancias existentes entre los miembros más cercanos de distintos grupos.

(crea grupos más homogéneos pero permite cadenas de alineamientos entre sujetos muy lejanos)

I.A.2.- Distancia máxima (complete linkage)

Los grupos se unen considerando la menor de las distancias existentes entre los miembros más lejanos de distintos grupos.

(Resuelve el anterior problema aunque los grupos son más heterogéneos)

I.A.6.- Método de Ward

IDEA BÁSICA: Se trata de ir agrupando de forma jerárquica elementos de modo que se minimice una determinada función objetivo.

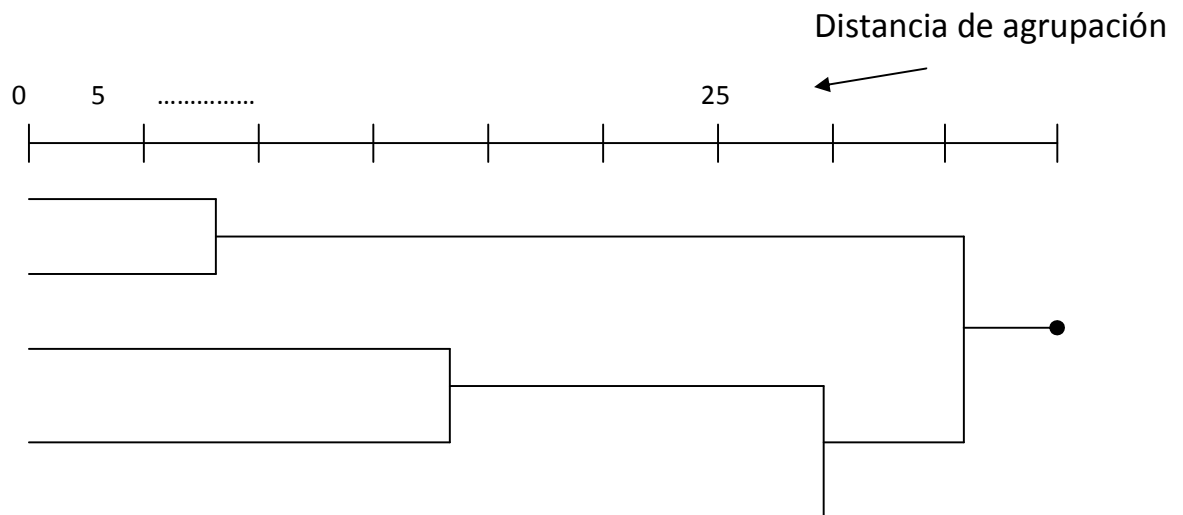
FUNCIÓN A MINIMIZAR: Se perseguirá la minimización de la Variación Intra Grupal de la estructura formada.

5. NÚMERO ÓPTIMO DE GRUPOS

- ♦ **No existen criterios objetivos y ampliamente válidos**
- ♦ **Hay una IDEA importante:** A medida que vamos formando grupos estos son menos homogéneos (las distancias para las que se forman los grupos iniciales son menores que las de los grupos finales)..... pero la estructura es más clara...
- ♦ **Por tanto, podemos fijar un OBJETIVO:** Identificar el punto de equilibrio entre la estructura incompleta y la estructura mezclada o confusa.....
- ♦ **No obstante, tenemos un problema.....:** Es difícil definir conceptualmente y más aún estadísticamente la situación de estructura correcta, no confusa, o la contraria de falta de estructura. (Estructura por asociación o diferenciación)....
- ♦ **NOS APOYAREMOS, PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA,** en la observación, tanto de las variables iniciales, como de la definición inicial de los sujetos y el significado de cada una de las etapas del proceso de agrupación.
- ♦ **Podemos, además, utilizar alguna herramienta técnica:** discriminante, caída brusca en la similitud o en la homogeneidad, dendograma.

- Dendograma

Grafica explicativa dendograma



Fuente: Autores estudio de caso

5.4 Análisis de resultados – Clúster 2.1

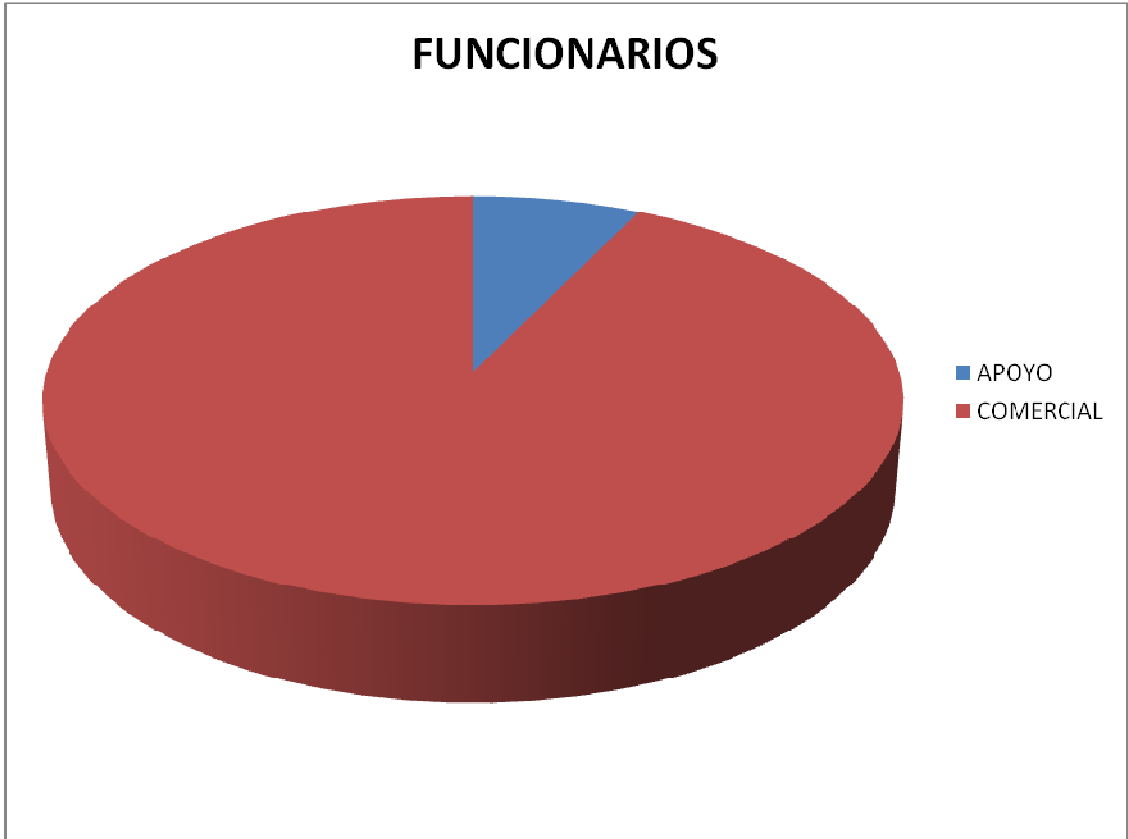
Cuadro 7

AREA

	Frequen	cy	Percent	Valid	Cumulative
				Percent	Percent
Valid APOYO	16		7.2	7.2	7.2
COMERCI	206		92.8	92.8	100.0
AL					
Total	222		100.0	100.0	

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 8



Fuente: Autores estudio de caso

De los 222 empleados del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera, 16 de ellos trabajan en el área de apoyo, lo que corresponde al 7.2%, y 206 de ellos trabajan en el área comercial, lo que corresponde al 92.8% del 100% de la población objetivo con lo cual se concluye que hay una mayoría con actividades de incurrencia y que en probabilidades estadísticas estos tendrán mayor tendencia al error y según la muestra y análisis también así a causa de las metas, los objetivos evaluados y la calificación obtenida el porcentaje de evaluación es menor.

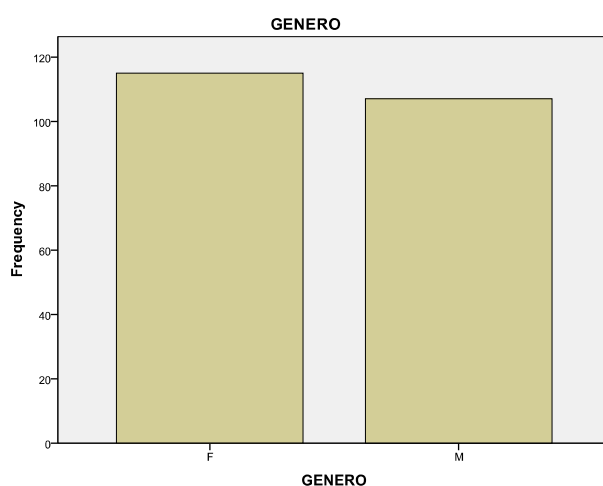
Tabla 7

GENERO

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid F	115	51.8	51.8	51.8
M	107	48.2	48.2	100.0
Total	222	100.0	100.0	

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 9 Genero



Fuente: Autores estudio de caso

De los 222 empleados del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera, 115 de ellos son de género femenino, lo que corresponde al 51.8%, y 107 de ellos son de género masculino, lo que corresponde al 48.2% del total.

Se podría decir que hay un equilibrio de género en los empleados del banco

Tabla 6 y 7 - Funcionarios - Edad

Descriptive Statistics

		N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
EDAD		222	37	20	57	40.20	8.038	64.615
Valid N (listwise)	N	222						

Fuente: Autores estudio de caso

Statistics

EDAD

N	Valid	222
	Missing	0
Mean		40.20
Median		41.00
Mode		41
Std. Deviation		8.038
Variance		64.615
Range		37
Minimum		20
Maximum		57
Percentile 25		34.92
s	50	41.00
	75	46.00

Fuente: Autores estudio de caso

De los 222 empleados del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera, una cuarta parte de ellos tiene menos de 34.92 años de edad, la mitad de ellos tiene alrededor de 41 años o menos y las tres cuartas partes tiene menos de 46 años.

Una cuarta parte de ellos tiene entre 46 y 57 años-

La edad promedio de los 222 empleados es de 40.2 años-

Es en general una población de empleados en la edad madura, aunque oscilen entre 20 y 57.

Tabla 8 - Antigüedad

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ANTIGUEDAD	213	0	11	5.35	3.057
Valid N (listwise)	213				

Fuente: Autores estudio de caso

Tabla 9

Statistics

ANTIGÜEDAD

Valid	213
Missing	9
Mean	5.35
Median	4.70
Mode	4
Std. Deviation	3.057
Variance	9.347
Range	11
Minimum	0
Maximum	11
25	3.10
50	4.70
75	6.40

Fuente: Autores estudio de caso

De los 222 empleados del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera, una cuarta parte de los funcionarios tiene menos de 3.1 años en el Banco, lo que a simple vista permite ratificar que hay un alto índice de rotación de personal y que enmarcado en lo teórico se evidencia la falencia por falta de experiencia ya que en la media del conocimiento se requiere un promedio de mínimo dos años en una

rea de trabajo para que este al ser evaluado permita tener un análisis objetivo, claro, y cualificable que permita a las directivas tomar decisiones con respecto al funcionario, en cuando a los niveles de adaptación a los puestos de trabajo estos varían de acuerdo a las mediciones de conocimiento que como dice la estadística de ciencias sociales dependa de un análisis correlacionado de variables intrínsecas del comportamiento humano. De acuerdo al análisis bivariado que ha relacionado la antigüedad con el número total de funcionarios, la mitad de ellos tiene menos de 4.7 años en la compañía y las tres cuartas partes tiene menos de 6.4 años. Una cuarta parte de ellos tiene entre 6.4 y 11 años-
La antigüedad promedio de los 222 empleados es de 5.35 años.

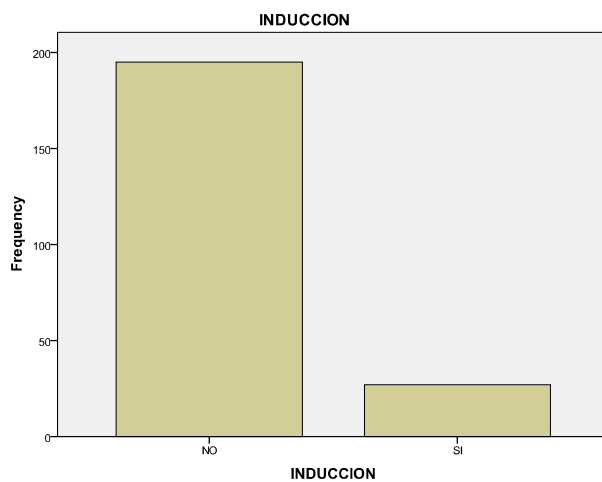
Tabla 10 Inducción

INDUCCION

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	195	87.8	87.8	87.8
SI	27	12.2	12.2	100.0
Total	222	100.0	100.0	

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 10 Inducción



Fuente: Autores estudio de caso

De los 222 empleados del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera, 27 de ellos recibieron inducción, lo que corresponde al 12.2%, y 195 de ellos no recibieron inducción, lo que corresponde al 87.8% del total.

Se puede afirmar que una minoría de los empleados recibió inducción-

Tabla 11. Calificación

	N	Range	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation	Varianc e
CALIFICACION	222	75	65	140	94.21	9.175	84.174
Valid N (listwise)	222						

Fuente: Autores estudio de caso

Continuación tabla 11

CALIFICACION

N	Valid	222
	Missing	0
Mean		94.21
Median		95.00
Mode		100
Std. Deviation		9.175
Variance		84.174
Range		75
Minimum		65
Maximum		140
Percentile 25		90.00
s	50	95.00
	75	100.00

Fuente: Autores estudio de caso

De los 222 empleados del Banco Agrario de Colombia Regional Cafetera, una cuarta parte de ellos tiene calificación inferior a 90 puntos, la mitad de ellos tiene calificación inferior a 95 puntos y las tres cuartas partes tiene calificación inferior a 100 puntos. Una cuarta parte de ellos tiene entre 100 y 143 puntos de calificación. La calificación promedio de los 222 empleados es de 94.21 puntos

Es una población de empleados con calificaciones altas de acuerdo a las calificaciones promedio que están por encima de 100 puntos lo que altera el dato real, si verificamos solo a las tres cuartas partes que tienen puntuaciones entre 60 y 100; obtendremos una mediana diferente con la cual podremos experimentar.

Tabla 12. Calificación

CALIFICACION

INDUCCI ON	Mean	N	Std. Deviation	Minimu m	Maximu m	Varianc e
dim NO	94.29	195	9.450	65	140	89.309
ensi SI	93.63	27	6.979	80	100	48.704
on1 Total	94.21	222	9.175	65	140	84.174

Fuente: Autores estudio de caso

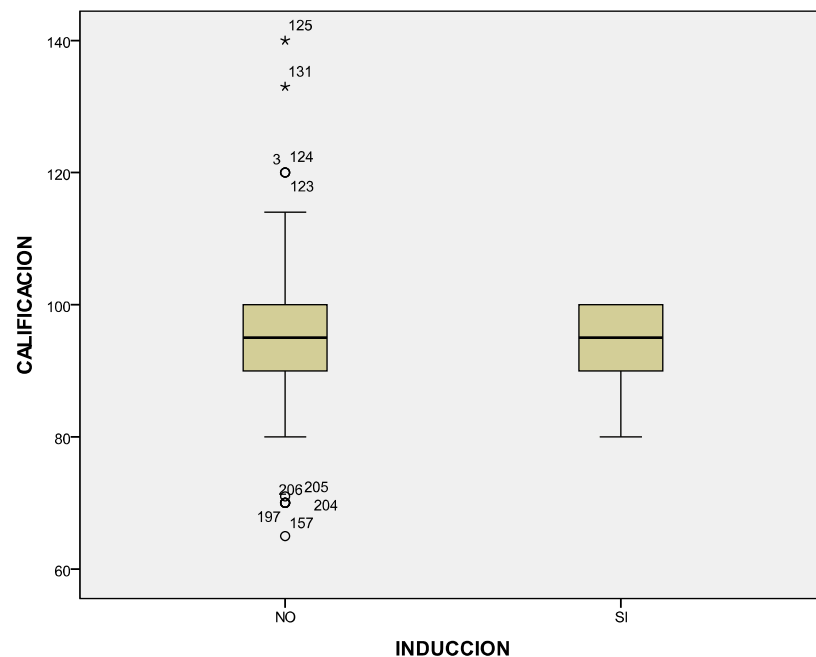
La calificación media de los empleados que no recibieron inducción es de 94,29 entre tanto la calificación media de los empleados que si la recibieron es de 93.63, cifra que aunque semejante es inferior que la de quienes no recibieron capacitación, cifra que se encuentra alterada por existir calificaciones superiores a 100 en algunos empleados que en su mayoría son del área de apoyo y que tienen una antigüedad superior a 4 años. Se observa que en todos los casos quienes recibieron la inducción obtuvieron calificación superior a 80 puntos y algunos casos no incluidos, funcionarios de los cuales se sabe que no recibieron inducción y que además tienen antigüedad promedio superior a cinco años obtuvieron calificación inferior.

Case Processing Summary

INDUCCI ON			Cases					
			Valid		Missing		Total	
			N	Percent	N	Percent	N	Percent
CALIFICACI ON	dim NO		195	100.0%	0	.0%	195	100.0%
	ensi SI		27	100.0%	0	.0%	27	100.0%
	on1							

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 11. Calificación con funcionarios no incluidos de la prueba



Fuente: Autores estudio de caso

Método bivariado

Report

Tabla 13 CALIFICACION

AREA	Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum	Variance
APOYO	96.38	16	4.500	100.00	90	100	20.250
COMERCIAL	94.04	206	9.427	95.00	65	140	88.867
Total	94.21	222	9.175	95.00	65	140	84.174

Fuente: Autores estudio de caso

La población de apoyo es de 16 personas y tiene calificaciones muy altas, todas por encima de 100 puntos, La comercial es de 206 personas y tiene calificaciones desde 65 puntos.

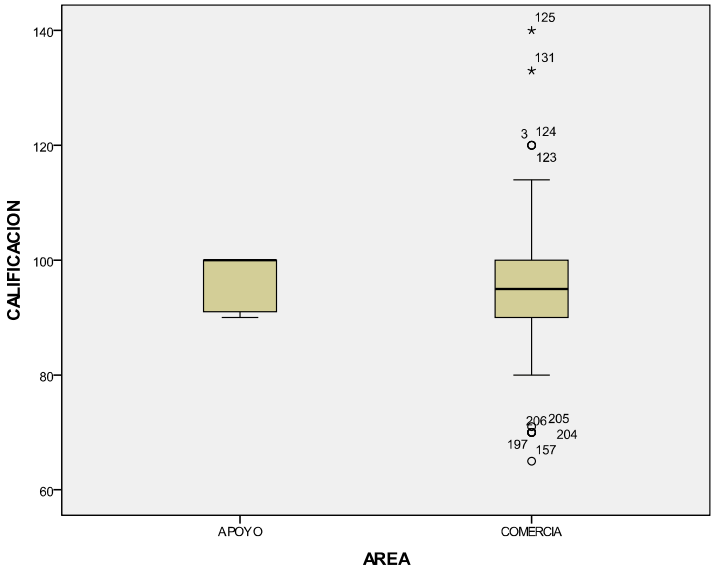
Tabla 14

Case Processing Summary

AREA		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
CALIFICACION	APOYO	16	100.0%	0	.0%	16	100.0%
	COMERCIA	206	100.0%	0	.0%	206	100.0%
	IA						

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 13. Área



Fuente: Autores estudio de caso

Las calificaciones a revisar son del área comercial

Tabla 15- variables calificación y antigüedad

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CALIFICACION * ANTIGUEDAD	213	95.9%	9	4.1%	222	100.0%

Fuente: Autores estudio de caso

Tabla 16 – Conglomerado inicial

CALIFICACION

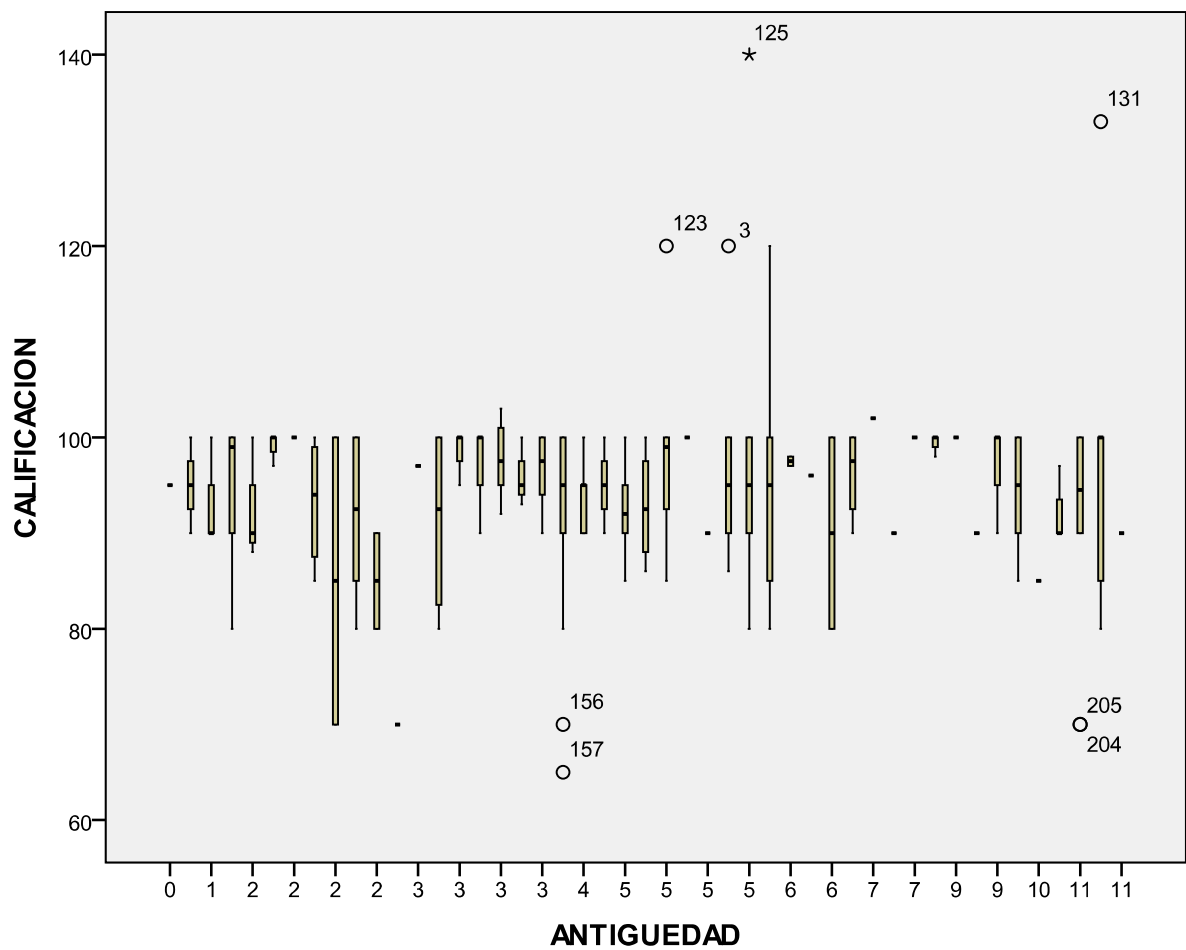
ANTIGUEDAD	Mean	N	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Variancia
0	95.00	1	.	95	95	.
1	95.00	4	4.082	90	100	16.667
1	93.33	3	5.774	90	100	33.333
1	94.67	6	8.165	80	100	66.667
2	92.67	3	6.429	88	100	41.333
2	99.00	3	1.732	97	100	3.000
2	100.00	1	.	100	100	.
2	93.25	4	6.994	85	100	48.917
2	85.00	2	21.213	70	100	450.000
2	91.67	6	8.165	80	100	66.667
2	85.00	2	7.071	80	90	50.000
2	70.00	1	.	70	70	.
3	97.00	1	.	97	97	.
3	91.25	4	10.308	80	100	106.250
3	98.33	3	2.887	95	100	8.333
3	96.67	3	5.774	90	100	33.333

3	97.67	6	4.274	92	103	18.267
3	96.00	3	3.606	93	100	13.000
3	96.50	6	4.183	90	100	17.500
4	91.77	22	9.894	65	100	97.898
4	94.00	5	4.183	90	100	17.500
4	95.00	3	5.000	90	100	25.000
5	92.43	7	4.791	85	100	22.952
5	92.75	4	6.076	86	100	36.917
5	98.50	8	10.254	85	120	105.143
5	100.00	1	.	100	100	.
5	90.00	1	.	90	90	.
5	95.77	13	8.843	86	120	78.192
5	97.27	11	15.710	80	140	246.818
6	94.53	17	12.304	80	120	151.390
6	97.50	2	.707	97	98	.500
6	96.00	1	.	96	96	.
6	90.00	2	14.142	80	100	200.000
6	96.25	4	4.787	90	100	22.917
7	102.00	1	.	102	102	.
7	90.00	1	.	90	90	.
7	100.00	1	.	100	100	.
9	99.33	3	1.155	98	100	1.333
9	100.00	1	.	100	100	.
9	90.00	1	.	90	90	.
9	96.67	3	5.774	90	100	33.333
10	94.00	5	6.519	85	100	42.500
10	85.00	1	.	85	85	.
11	91.75	4	3.500	90	97	12.250

11	92.20	20	8.643	70	100	74.695
11	97.88	8	16.703	80	133	278.982
11	90.00	1	.	90	90	.
Total	94.31	213	9.083	65	140	82.498

Fuente: Autores estudio de caso

Grafico 14. Conglomerado de calificación – Barras de funcionarios con índices normales y no incluidos.



Fuente: Autores estudio de caso

ste grafico nos sirve para detectar los casos atípicos en los que los funcionarios presentan calificaciones aisladas al Clúster o conglomerado de estudio.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado por alrededor de un año este trabajo de grado y después de haber encontrado en los clúster una descripción básica de lo que significa para un individuo la labor, el quehacer cotidiano, bajo una medición, llegamos a concluir en concordancia con los objetivos planteados encontramos que:
 1. Una de las ventajas del proceso de inducción es que la institución hoy gracias a la reciente certificación se ha encaminado a la calidad de la información y ha diseñado innumerables circulares en las que cada proceso se explica, método que se le enseña a los recién vinculados y que los funcionarios antiguos no conocían; pero que también tienen el acceso.
 2. Entre las variables planteadas para la medición, la diferencia de género no marco un porcentaje alto de entre la calificación en edades similares entre pares, pero si hay una mayor calificación en aquellos funcionarios de género masculino que están en la etapa de 32 a 42 años, estos tienen hasta cinco puntos de diferencia, lo que no ocurre con los hombres menores de 32.
 3. La inducción no está siendo direccionada de la manera adecuada ya que no hay grandes diferencias entre funcionarios con inducción que en su mayoría son menores de 39 años y aquellos que ya tienen tiempo de permanencia en el Banco y sus edades pueden o no ser superiores a la señalada.
 4. Existen mayores vínculos de calificación superior en aquellos empleados que han superado el margen de los 4 años dentro de la

entidad y que en su gran mayoría traen obvia experiencia laboral de otras empresas por lo que su edad y buen comportamiento revela.

5. La inducción carece de un formato claro y especializado en cada área de apoyo o comercial.
6. Es normal que las calificaciones del área comercial sean menores a las de apoyo ya que en este sentido requieren del cumplimiento de unos objetivos que en su mayoría son de cumplimiento de metas con variables externas.
7. El Banco Agrario de Colombia tiene la estructura adecuada y los recursos suficientes para implementar un área en la que la inducción permita al funcionario ser útil y ágil en la tarea que realiza sin que se permitan reprocesos. Esta conclusión tiene base fundamental en los gastos en los que incurre la entidad al enviar funcionarios hasta Bogotá, aun cuando la verdadera escuela la tiene en sus propias oficinas.
8. De los 222 funcionarios evaluados, sólo clasifican para el estudio el 96% aproximadamente ya que el 4% corresponde a funcionarios que no entran dentro de ninguna partición o iteración del conglomerado. Siendo el 96% una base completamente idónea, este trabajo debe estar sujeto en la posteridad a una revisión minuciosa que permita viabilizar modelos de entrenamiento, inducción o capacitación para empresas semejantes o a nivel interno. Un modelo corto, concreto y de acuerdo a la mayoría de funcionarios y el objeto de servicio de la entidad, este debe hacerse en el area comercial.
9. Se establece que el proceso de inducción es muy importante como ya se ha demostrado desde la perspectiva de distintos autores y en la investigación misma; pero que la entidad debe mejorar el proceso,

fortalecerlo y adentrar al recién vinculado en la teoría y métodos que le serán realmente útiles al momento de emprender sus funcionarios.

10. Se ha realizado un estudio cuantitativo que ha dado como resultado la selección en clúster o grupos de trabajo con características similares que permitan llegar a conclusiones cualitativas.
11. Existe al interior de la entidad un estricto control y cumplimiento una vez realizada la investigación de los objetivos del presente trabajo y la marcada necesidad de programas de inducción que representen una inversión, la construcción de un modelo significativo que haga que los funcionarios realicen sus tareas a cabalidad y cumpliendo las normas.

6.2 RECOMENDACIONES

Luego de lograr con precisión de cerca de un 96% de los 222 funcionarios del banco Agrario, se recomienda hacer un nuevo plan de inducción para los funcionarios con un modelo moderno, creativo y que fusione lo teórico con lo práctico para lograr el objetivo de no reproceso y producto de calidad ya que no hay marcadas diferencias entre las calificaciones de los funcionarios antiguos que no han asistido a capacitaciones y los que si la han recibido, una evaluación mas asertiva, en un nuevo modelo de inducción se deben abordar objetivos precisos, ajustados a las necesidades de la entidad y que interactúen con el individuo de forma tal que exista simbiosis entre lo que se hace y lo que se entrega al consumidor final, para cada área seria el ideal valorar el conocimiento de cada funcionario en su puesto de trabajo y así por tanto mejorar la selección.

La paridad en los géneros ha favorecido la equidad en el grupo de trabajo y ha permitido que personas que en su mayoría tienen edades superiores a 30 años logren un buen desempeño y este tenga la responsabilidad y dedicación que cada tarea demuestra, por lo tanto se recomienda la continuidad de contratación de ambos géneros y muy especialmente de aquellos que como se ha demostrado tiene edades que intuitivamente han logrado experiencia en otras entidades y muy especialmente del mismo sector.

El banco Agrario de Colombia cuenta con posibilidades socioculturales debido a su extensión en el territorio nacional, sería muy interesante lograr la inducción de los funcionarios en otra regionales en las que se pueda evidenciar los comportamientos del cliente externo y la necesidad de que a pesar de estas variables, el sistema operativo sea homogéneo, a una orden, un único comando, en lo largo del presente trabajo se han podido entrever falencias en el sistema operativo por desconocimiento del funcionario a pesar de su edad, su género, su antigüedad, dado que en las investigaciones en las el capital humano es el factor predominante, pueden existir variables incalculadas, que modifican las reglas a

todo caso, recomendamos entonces una comunicación permanente de todo cambio, toda nueva decisión.

BIBLIOGRAFIA

BALSELLS, Edgar. Experiencias exitosas de entrenamiento y capacitación en empresas dinámicas en Guatemala. Internet.

BUENO CAMPOS, E. y VALERO, F. J. Los Subsistemas de la Organización. Documento IADE, No. 2, UAM. Madrid, 1985.

BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Pirámide, Madrid, 4ª. Edición, 1993.

“La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España”. Dirección y Organización, No. 13, Enero - Marzo, 1995. 5 - 15 p.

ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet

ESSER, K. “Libertad de acción nacional a través de competitividad sistémica”. Esser, K/Hillebrand/D. Messner/J. Meyer-Stamer. “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política”, Editor Esser Klaus: Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad. Instituto Alemán de Desarrollo- IAD, editorial Nueva sociedad, 1999.

DESSLER, Gary. Administración de personal. México: Prentice Hall, 2010

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J. M. y VÁSQUEZ ORDÁS, C. J. “Factores relevantes en el análisis de la competitividad empresarial”. Alta Dirección, No. 210, 2000. 103 – 114 p.

GARCIA SERNA, Oscar león. “ Administración Financiera fundamentos y Aplicaciones” Pensa Moderna impresores S.A. Cuarta Edicion 2009

GRANT, R. M. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Cívitas. Madrid, 1995.

MARCHESNAY, M. “La competitividad de las empresas: ideas sobre un antiguo problema”. Dirección y Organización, No. 12, Octubre-Diciembre, 1994. 71 – 78 p.

MARTÍN LÓPEZ, M. Perspectiva de la empresa basada en el conocimiento versus estructura adhocrática versus entorno competitivo. Revista Alta Dirección. No. 231, 2003. 341 – 351 p.

MONOGRAFIAS.COM. Cluster de servicios. [En línea]. <http://www.monografias.com/trabajos18/innovacion/innovacion.shtml>.

PORTER, M. Competitive Advantage. The Free Press, New York, 1985.

RAMIREZ, Gabriel Eugenio. Procesos de Inducción y Entrenamiento, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Internet. 2011

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. Madrid, 1992.

SPANOS, Y. E. y LIOUKAS, S. “An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive framework and the resource-based perspective”. Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001. 907 – 934 p.

STEINBERG, Lorena. Herramientas que facilitan la incorporación de un miembro a la organización: programas de inducción. Internet.
Bernardo Naranjo Aristizábal Gerente Líneas Resinas- 2011

WARNER, Andrew, “Missed Opportunities: Innovation and Resource-Based Growth in Latin America: Comments,” en Economía: Journal of the Latin American and Caribbean Economic Association, otoño 2002, Vol. 3, ed. 1. 157 – 60 p.

ANEXO 1. Formato Hoja de vida Consultores no registrados en CvLAC

HOJA DE VIDA (RESUMEN)	
IDENTIFICACIÓN DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL O COINVESTIGADOR: favor diligenciar datos de identificación (nombre completo y cédula de ciudadanía) según constan en documento De identidad	
Apellidos: ANGEL JARAMILLO	Fecha de Nacimiento: 09 de Agosto de 1964
Nombre: EMILIANO	Nacionalidad: COLOMBIANA
Correo electrónico: angel11@yahoo.com	Documento de identidad 10260018 Tel/fax 8983315
Entidad donde labora BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	Tel/fax 8899500
Cargo o posición actual GERENTE REGIONAL EJE CAFETERO	
TÍTULOS ACADÉMICOS OBTENIDOS (área/disciplina, universidad, año) Médico veterinario 1987 Universidad de Caldas, Especialista Dlo. Gerencial 2007 Universidad Autónoma de Manizales, MBA 2011 Universidad Autónoma	
CAMPOS DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN LOS CUALES ES EXPERTO	
CARGOS DESEMPEÑADOS (tipo de posición, institución, fecha) EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS GERENTE REGIONAL BANCO AGRARIO MARZO 9 2009 HASTA LA FECHA SUBGERENTE DE CREDITO REGIONAL Y CARTERA NOV 4 2008 HASTA MARZO 9 2009 SUBGERENTE COMERCIAL REGIONAL JUNIO 30 2007 NOV 4 DE 2009	
PUBLICACIONES RECIENTES (Por lo menos las cinco publicaciones más importantes que haya hecho en los últimos cinco años).	
PATENTES, PROTOTIPOS U OTRO TIPO DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS O DE INVESTIGACIÓN OBTENIDOS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS	

ANEXO 1. Formato Hoja de vida Consultores no registrados en CvLAC

HOJA DE VIDA (RESUMEN)	
IDENTIFICACIÓN DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL O COINVESTIGADOR: favor diligenciar datos de identificación (nombre completo y cédula de ciudadanía) según constan en documento De identidad	
Apellidos: DIAZ PIEDRAHITA	Fecha de Nacimiento: MARZO 5 DE 1959
Nombre: CARLOS ARTURO	Nacionalidad: COLOMBIANA
Correo electrónico: carlosadiazp@yahoo.es	Documento de identidad 10242959 Tel/fax 891008
Entidad donde labora COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE CALDAS	Tel/fax
Cargo o posición actual COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL	

TÍTULOS ACADÉMICOS OBTENIDOS (área/disciplina, universidad, año) INGENIERO ELECTRICISTA 1984 UNIV NACIONAL DE COLOMBIA, ECONOMISTA 2 1997 UNIVERSIDAD DE MANIZALES, ESPECIALISTA DLLO GERENCIAL Y MBA 2006, 2011 UAM
CAMPOS DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN LOS CUALES ES EXPERTO
CARGOS DESEMPEÑADOS (tipo de posición, institución, fecha) EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS COORDINADOR DESARROLLO GERENCIAL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE CALDAS, FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA
PUBLICACIONES RECIENTES (Por lo menos las cinco publicaciones más importantes que haya hecho en los últimos cinco años).
PATENTES, PROTOTIPOS U OTRO TIPO DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS O DE INVESTIGACIÓN OBTENIDOS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

ANEXO A
INSTRUMENTO

Tabla 1. Listado de funcionarios del Banco Agrario de Colombia del cual se omiten los privacidad.

Anexo B. Reglamento interno de trabajo del Banco Agrario de Colombia

ANEXO A

Base de funcionarios del Banco Agrario de Colombia a los cuales se les omite el nombre por seguridad y derecho constitucional y que en adelante serán desde F1 hasta F222.

NOMBRE	AREA	INDUCCION	CALIFICACION	GENERO	EDAD	ANTIGÜEDAD
F1	COMERCIAL	NO	100	F	30	1
F2	COMERCIAL	SI	100	F	30	3
F3	COMERCIAL	NO	100	M	45	5
F4	COMERCIAL	NO	100	M	45	5
F5	COMERCIAL	NO	95	M	25	3
F6	COMERCIAL	NO	90	F	39	2
F7	COMERCIAL	NO	100	M	46	5
F8	COMERCIAL	NO	100	M	46	9
F9	COMERCIAL	NO	90	M	38	5
F10	COMERCIAL	NO	90	M	42	4
F11	COMERCIAL	NO	90	F	53	6
F12	COMERCIAL	NO	95	M	40	4
F13	COMERCIAL	SI	92	F	27	3
F14	COMERCIAL	NO	87	M	42	6
F15	COMERCIAL	NO	80	M	51	6
F16	COMERCIAL	SI	88	F	41	2
F17	COMERCIAL	NO	100	F	34	10
F18	COMERCIAL	NO	90	F	40	11
F19	COMERCIAL	NO	100	F	52	6
F20	COMERCIAL	SI	80	F	27	1
F21	COMERCIAL	NO	95	M	27	5
F22	COMERCIAL	NO	90	F	32	11
F23	COMERCIAL	NO	100	F	42	5
F24	COMERCIAL	NO	100	M	43	6
F25	COMERCIAL	NO	98	M	47	2
F26	COMERCIAL	NO	90	M	47	10
F27	COMERCIAL	NO	95	M	49	5
F28	COMERCIAL	NO	95	F	49	6
F29	COMERCIAL	NO	91	F	50	5

F30	COMERCIAL	NO	95	F	38	4
F31	COMERCIAL	NO	100	M	38	11
F32	COMERCIAL	SI	95	M	32	2
F33	COMERCIAL	NO	90	M	42	5
F34	COMERCIAL	NO	100	M	24	4
F35	COMERCIAL	SI	95	F	42	5
F36	COMERCIAL	SI	98	M	48	1
F37	COMERCIAL	NO	90	F	39	4
F38	COMERCIAL	SI	95	F	55	11
F39	COMERCIAL	NO	96	F	38	4
F40	COMERCIAL	NO	90	F	43	11
F41	COMERCIAL	NO	80	F	50	6
F42	COMERCIAL	NO	85	F	36	10
F43	COMERCIAL	NO	85	M	36	4
F44	COMERCIAL	NO	85	F	39	2
F45	COMERCIAL	NO	94	F	41	11
F46	COMERCIAL	NO	80	F	47	6
F47	COMERCIAL	SI	90	M	43	1
F48	COMERCIAL	NO	90	M	51	2
F49	COMERCIAL	NO	100	F	47	9
F50	COMERCIAL	SI	90	F	27	2
F51	COMERCIAL	SI	90	M	45	1
F52	COMERCIAL	NO	95	M	41	11
F53	COMERCIAL	NO	90	M	48	11
F54	COMERCIAL	NO	100	F	29	3
F55	COMERCIAL	NO	100	M	38	6
F56	COMERCIAL	NO	100	F	40	11
F57	COMERCIAL	NO	100	M	45	11
F58	COMERCIAL	NO	100	F	25	
F59	COMERCIAL	NO	100	F	37	
F60	COMERCIAL	NO	100	M	32	4
F61	COMERCIAL	NO	80	M	46	6
F62	COMERCIAL	SI	80	M	28	2
F63	COMERCIAL	SI	95	F	34	3
F64	COMERCIAL	NO	95	F	29	4
F65	COMERCIAL	NO	95	F	35	4

F66	COMERCIAL	NO	95	F	44	11
F67	COMERCIAL	NO	90	M	51	11
F68	COMERCIAL	NO	95	F	43	4
F69	COMERCIAL	NO	100	F	27	2
F70	COMERCIAL	NO	100	M	37	11
F71	COMERCIAL	NO	100	M	44	10
F72	COMERCIAL	NO	100	M	29	6
F73	COMERCIAL	NO	80	F	38	4
F74	COMERCIAL	NO	85	F	45	2
F75	COMERCIAL	NO	95	F	48	
F76	COMERCIAL	NO	100	F	48	9
F77	COMERCIAL	NO	110	F	53	6
F78	COMERCIAL	SI	80	M	24	2
F79	COMERCIAL	NO	90	F	45	9
F80	COMERCIAL	NO	90	F	34	3
F81	COMERCIAL	NO	85	F	47	10
F82	COMERCIAL	NO	80	F	40	3
F83	COMERCIAL	NO	90	M	50	3
F84	COMERCIAL	NO	100	M	27	3
F85	COMERCIAL	NO	85	F	40	5
F86	COMERCIAL	NO	90	M	40	11
F87	COMERCIAL	NO	90	M	40	11
F88	COMERCIAL	NO	85	M	42	6
F89	COMERCIAL	NO	90	F	42	5
F90	COMERCIAL	NO	95	M	44	5
F91	COMERCIAL	NO	90	M	46	4
F92	COMERCIAL	NO	88	M	48	5
F93	COMERCIAL	NO	95	F	51	11
F94	COMERCIAL	NO	80	M	51	6
F95	COMERCIAL	NO	85	M	54	5
F96	COMERCIAL	SI	90	M	26	1
F97	COMERCIAL	NO	90	M	20	1
F98	COMERCIAL	NO	95	F	22	3
F99	COMERCIAL	NO	90	F	36	11
F100	COMERCIAL	NO	85	M	37	5
F101	COMERCIAL	NO	90	M	38	5

F102	COMERCIAL	NO	90	M	40	11
F103	COMERCIAL	NO	95	F	40	5
F104	COMERCIAL	NO	90	F	42	5
F105	COMERCIAL	NO	90	F	44	5
F106	COMERCIAL	NO	85	F	45	3
F107	COMERCIAL	NO	90	M	55	7
F108	COMERCIAL	NO	95	M	38	4
F109	COMERCIAL	NO	98	F	25	6
F110	COMERCIAL	NO	90	M	26	2
F111	COMERCIAL	NO	90	M	38	4
F112	COMERCIAL	NO	100	M	44	4
F113	COMERCIAL	NO	100	M	30	2
F114	COMERCIAL	NO	100	M	54	9
F115	COMERCIAL	NO	100	F	39	3
F116	COMERCIAL	NO	100	F	35	4
F117	COMERCIAL	NO	80	M	35	4
F118	COMERCIAL	NO	98	M	28	4
F119	COMERCIAL	NO	90	F	45	5
F120	COMERCIAL	NO	95	M	46	0
F121	COMERCIAL	SI	100	M	34	3
F122	COMERCIAL	NO	95	M	35	5
F123	COMERCIAL	NO	100	F	30	5
F124	COMERCIAL	NO	100	M	45	6
F125	COMERCIAL	NO	100	F	31	5
F126	COMERCIAL	NO	100	F	41	4
F127	COMERCIAL	NO	100	M	41	5
F128	COMERCIAL	NO	100	F	45	11
F129	COMERCIAL	NO	100	F	50	5
F130	COMERCIAL	NO	100	M	51	5
F131	COMERCIAL	NO	100	M	42	11
F132	COMERCIAL	SI	100	M	45	2
F133	COMERCIAL	NO	100	F	40	3
F134	COMERCIAL	SI	100	F	49	2
F135	COMERCIAL	SI	100	M	22	1
F136	COMERCIAL	SI	95	F	46	1
F137	COMERCIAL	NO	100	M	34	3

F138	COMERCIAL	NO	98	M	32	5
F139	COMERCIAL	NO	100	F	41	
F140	COMERCIAL	NO	100	F	57	5
F141	COMERCIAL	NO	80	M	38	11
F142	COMERCIAL	NO	80	F	40	11
F143	COMERCIAL	SI	80	F	41	
F144	COMERCIAL	NO	80	M	46	
F145	COMERCIAL	NO	100	F	24	4
F146	COMERCIAL	NO	100	F	38	5
F147	COMERCIAL	SI	100	F	26	1
F148	COMERCIAL	NO	95	M	44	6
F149	COMERCIAL	NO	100	F	42	5
F150	COMERCIAL	NO	100	M	50	4
F151	COMERCIAL	NO	100	F	31	3
F152	COMERCIAL	NO	100	F	31	2
F153	COMERCIAL	NO	100	F	38	
F154	COMERCIAL	NO	100	M	50	4
F155	COMERCIAL	NO	100	F	50	7
F156	COMERCIAL	NO	70	F	28	4
F157	COMERCIAL	NO	65	F	39	4
F158	COMERCIAL	SI	95	F	30	1
F159	COMERCIAL	NO	71	M	31	
F160	COMERCIAL	NO	90	M	36	6
F161	COMERCIAL	NO	97	F	47	11
F162	COMERCIAL	NO	93	M	47	3
F163	COMERCIAL	NO	94	F	29	3
F164	COMERCIAL	NO	95	F	40	4
F165	COMERCIAL	NO	90	M	44	5
F166	COMERCIAL	NO	95	M	36	5
F167	COMERCIAL	NO	90	F	44	5
F168	COMERCIAL	NO	97	M	38	6
F169	COMERCIAL	NO	100	M	50	3
F170	COMERCIAL	NO	90	M	42	11
F171	COMERCIAL	NO	95	F	33	4
F172	COMERCIAL	NO	95	M	42	4
F173	COMERCIAL	NO	95	M	50	4

F174	COMERCIAL	NO	100	F	33	6
F175	COMERCIAL	NO	100	F	29	5
F176	COMERCIAL	NO	100	F	35	3
F177	COMERCIAL	NO	100	F	42	6
F178	COMERCIAL	NO	100	F	51	5
F179	COMERCIAL	NO	100	M	40	11
F180	COMERCIAL	NO	100	F	42	5
F181	COMERCIAL	NO	100	F	54	11
F182	COMERCIAL	SI	100	F	29	2
F183	COMERCIAL	NO	100	M	42	11
F184	COMERCIAL	NO	100	M	44	5
F185	COMERCIAL	NO	100	M	45	3
F186	COMERCIAL	NO	98	M	36	9
F187	COMERCIAL	NO	96	M	44	6
F188	COMERCIAL	NO	97	F	40	3
F189	COMERCIAL	NO	97	F	39	2
F190	COMERCIAL	NO	100	M	36	9
F191	COMERCIAL	NO	80	F	42	5
F192	COMERCIAL	NO	96	M	57	6
F193	COMERCIAL	NO	95	F	41	3
F194	COMERCIAL	SI	100	F	42	1
F195	COMERCIAL	NO	100	M	43	11
F196	COMERCIAL	NO	90	F	31	6
F197	COMERCIAL	NO	70	M	28	2
F198	COMERCIAL	NO	86	M	29	5
F199	COMERCIAL	NO	86	F	38	5
F200	COMERCIAL	SI	100	M	41	2
F201	COMERCIAL	NO	100	M	33	6
F202	COMERCIAL	NO	90	M	37	4
F203	COMERCIAL	NO	90	F	46	11
F204	COMERCIAL	NO	70	M	50	11
F205	COMERCIAL	NO	70	M	51	11
F206	COMERCIAL	NO	70	F	41	2
F207	APOYO	NO	100	F	40	3
F208	APOYO	NO	100	F	29	1
F209	APOYO	NO	90	F	30	5

F210	APOYO	NO	92	F	45	5
F211	APOYO	NO	100	M	45	7
F212	APOYO	NO	90	M	47	5
F213	APOYO	NO	100	F	48	5
F214	APOYO	NO	100	F	49	11
F215	APOYO	NO	90	F	50	9
F216	APOYO	NO	100	F	54	6
F217	APOYO	NO	95	M	56	10
F218	APOYO	NO	100	F	46	
F219	APOYO	NO	100	M	40	3
F220	APOYO	SI	100	F	37	2
F221	APOYO	NO	90	F	44	11
F222	APOYO	NO	95	M	49	3

ANEXO B

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO I

ARTICULO 1º. CAMPO DE APLICACIÓN. El presente Reglamento Interno de Trabajo prescrito por el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A., sociedad anónima de economía mixta del orden nacional sujeto al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, según lo señalado en el Decreto No. 1127 de 1.999, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C., establece las disposiciones a las cuales están sometidos todos sus trabajadores oficiales.

Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulación en contrario que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

Toda norma legal que derogue, modifique, sustituya o reglamente cualquiera de las disposiciones del presente Reglamento, se considera incorporada dentro del mismo.-

CAPITULO II.-

DE LA VINCULACION LABORAL AL BANCO

ARTICULO 2º. Los empleados del Banco tendrán la categoría de trabajadores Oficiales, con excepción del Presidente y del Jefe de la Oficina de Control Interno que son empleados públicos, los cuales se rigen por las disposiciones legales establecidas para el efecto.

ARTICULO 3. La contratación de trabajadores oficiales del BANCO se hará mediante la suscripción de un contrato de trabajo, el cual llevará la firma del nominador o su delegado y del trabajador.

La selección del personal del Banco distinto del Presidente y del Jefe de Control Interno, se hará a través de empresas independientes de reconocida reputación en el mercado nacional, cuya contratación será aprobada por la Junta Directiva.

CAPITULO III

CONDICIONES DE ADMISION

ARTICULO 4º. Condiciones de admisión- : Quien aspire a ocupar un cargo en el Banco, deberá cumplir las calidades de formación académica y experiencia laboral requeridas y, las condiciones relacionadas con la inexistencia de cualquier hecho o circunstancia que implique una inhabilidad o incompatibilidad del orden constitucional o legal para ocupar el cargo.

ARTICULO 5º. : El aspirante deberá someterse a los exámenes y pruebas prescritos por el Banco para acreditar su habilidad y capacidades, acompañando los documentos que para el efecto determine el Banco.

ARTICULO 6º. : Serán requisitos para el desempeño del cargo la declaración bajo juramento del aspirante donde conste la identificación de sus bienes, información que debe ser actualizada cada año a solicitud del Banco y al momento de su retiro, y de igual forma suscribir acta o certificación correspondiente donde se haga constar el conocimiento del contenido del Manual para la Prevención de Lavado de Activos (SIPLA) del Banco.

CONTRATO DE APRENDIZAJE

ARTICULO 7o. CARACTERÍSTICAS.- El contrato de aprendizaje es una forma especial de vinculación dentro del derecho laboral, sin subordinación y por un plazo no mayor de dos (2) años, en la que una persona natural recibe formación teórica en una entidad de formación autorizada con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que adquiera formación metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación dentro del manejo administrativo, operativo, comercial o financiero, propios del giro ordinario de las actividades del patrocinador con exclusividad en actividades propias del aprendizaje y el reconocimiento de un apoyo de sostenimiento que garantice el proceso de aprendizaje. El apoyo de sostenimiento derivado de este tipo especial de contrato en ningún caso genera salario.

ARTICULO 8o. MARCO JURIDICO.- En lo que hace referencia con la contratación de aprendices, así como con la proporción de estos, EL BANCO se ceñirá a lo prescrito por la Ley 789 de 2002 y por el Decreto 933 de 2003 y demás normas concordantes así como a los Acuerdos proferidos por el SENA.

PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 9º. : El Banco, una vez admitido el trabajador podrá estipular con él, un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las condiciones del trabajo.

ARTICULO 10º. : El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios que se presten en este periodo se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo aplicable a los trabajadores oficiales.

ARTICULO 11º. : El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses cuando se trata de trabajadores calificados ni de quince (15) días en los demás casos.

ARTICULO 12º. : Durante el período de prueba el contrato de trabajo puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento, sin previo aviso y sin indemnización alguna por parte del Banco. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones sociales.

CAPITULO IV

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTICULO 13º. : Son trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales del Banco. Estos trabajadores tienen derecho además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos.

CAPITULO V

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 14º. : La jornada de trabajo no podrá exceder de ocho (8) horas al día ni de cuarenta y ocho (48) horas a la semana. En el BANCO la jornada ordinaria de trabajo máxima es de ocho (8) horas diarias y hasta de cuarenta (42.5) horas semanales.

PARÁGRAFO – El Banco podrá ampliar en cualquier tiempo la jornada ordinaria en cualquier tiempo hasta la jornada máxima legal permitida, para realizar eventos tales como jornadas de capacitación, depuraciones operativas y contables y requerimientos hechos por los órganos de control. En tales casos las labores desarrolladas durante este tiempo no constituyen ni generan horas extras.

Las horas de entrada y salida de los trabajadores que laboran en la Dirección General

y en la Gerencia Regional Bogotá será de las 8:00 a.m. a las 5:30 p.m. con un intermedio de una (1) hora para el almuerzo, de lunes a viernes. en turnos de 12:00 m a 1:00 P. M. y de 1:00 p.m. a 2:00 p.m. El horario de trabajo de las demás Gerencias Regionales será de 8 horas diarias comprendido entre las 7:30 a.m. y las 6:00 p.m., con dos horas de almuerzo, de acuerdo con lo establecido en cada Regional. El horario para las oficinas y agencias de servicio del Banco que atienden público, será fijado por la Presidencia del Banco según lo señalado para tal efecto por la Superintendencia Financiera, sin exceder la jornada máxima legal.

PARAGRAFO : Los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, confianza o manejo quedan excluidos de la regulación sobre jornada máxima de trabajo, sin que el servicio que exceda de ocho (8) horas diarias constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

ARTICULO 15º. : Cuando por fuerza mayor o caso fortuito que determine la suspensión del trabajo por tiempo no mayor de dos (2) horas y como consecuencia no pueda desarrollarse la jornada de trabajo dentro del horario establecido, se cumplirá la labor en igual número de horas distintas a las de dicho horario, sin que el servicio prestado en tales horas constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

ARTICULO 16º. : El Banco se reserva el derecho a modificar los horarios de trabajo según las necesidades del servicio.

CAPITULO VI

LAS HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 17º. : La jornada de trabajo ordinaria diurna es la comprendida entre las 6:00 a. m. y las 6:00 p.m.. La jornada de trabajo ordinaria nocturna es la comprendida entre las 6:00 p. m. y las 6:00 a. m. .

ARTICULO 18º. : Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria.

ARTICULO 19º. : El trabajo suplementario o de horas extras, sólo podrá efectuarse hasta por dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa por

escrito del superior del trabajador. El trabajo que exceda tal límite de manera excepcional y por circunstancias especiales, será remunerado conforme a la ley.

8

ARTICULO 20º. : Tasas y liquidación de recargos:

1. El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco (35%) sobre el valor del trabajo diurno.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antedichos se producen de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con ningún otro.

PARAGRAFO PRIMERO: El pago de trabajo suplementario o de horas extras y de recargo por trabajo nocturno, se efectuará junto con el salario del período siguiente.

ARTICULO 21: Cargos con derecho a horas extras. Fuera de los cargos que no sean de dirección confianza y manejo, son susceptibles del reconocimiento de las horas extras los cargos tales como Cajeros, Oficial Bancario Senior, Oficial Operativo y Asesor Comercial en las Gerencias Regionales, y Oficial de Soporte en la Dirección General. No obstante el Banco mediante circular reglamentaria podrá establecer cargos diferentes susceptibles del reconocimiento.

PARAGRAFO: Para que proceda el reconocimiento de las horas extras deben reunirse los siguientes requisitos:

- Mediar autorización expresa y por escrito del superior del trabajador, quien deberá estar autorizado para el efecto.
- Obedecer a una programación anticipada, la cual debe tener una justificación del trabajo suplementario, salvo fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados.
- Elaboración de las planillas respectivas las cuales deben de estar debidamente diligenciadas y firmadas por el trabajador y el jefe inmediato.
- La presentación para su revisión y pago.

CAPITULO VII

DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIO

ARTICULO 22º. : Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta reconocidos como tales en la legislación laboral.

Para los trabajadores que en virtud de los horarios autorizados por la Superintendencia Financiera, deban laborar los domingos para el funcionamiento de las Oficinas del Banco, el día de descanso remunerado obligatorio será el semanal fijado como cierre para las mismas Oficinas por la Superintendencia Financiera.

ARTICULO 23º. : El descanso dominical obligatorio, será remunerado por el Banco a los trabajadores que, habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana, no falten al trabajo, y en el evento de que se presente la ausencia que la misma haya sido por justa causa comprobada. Sin embargo, no tiene derecho a la remuneración del descanso dominical el trabajador que deba recibir por ese mismo día un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o por accidente y todos los demás pertinentes a los deberes y derecho del empleado en cuanto a bienestar, salud y recreación.

RESOLUCIÓN NÚMERO 02013 DE JUNIO 6 DE 1986 POR LA CUAL SE REGLAMENTA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES DE MEDICINA, HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO (ACTUALMENTE COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL) LOS MINISTROS DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Y DE SALUD En ejercicio de la facultad que les confiere el artículo 25 del Decreto 614 de 1984. RESUELVEN:

ARTÍCULO 1. Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente resolución. ARTÍCULO 2. Cada Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial estará compuesto por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores, con sus respectivos suplentes, así: o De 10 a 49 trabajadores, un representante por cada una de las partes. o De 50 a 499 trabajadores, dos representantes por cada una de las partes. o De 500 a 999 trabajadores, tres representantes por cada una de las partes. o De 1000 o más trabajadores, cuatro representantes por cada una de las partes. A las reuniones del Comité sólo asistirán los miembros principales. Los suplentes asistirán por ausencia de los principales y serán citados a las reuniones por el presidente del Comité. ARTÍCULO 3. Las empresas o establecimientos de trabajo que tengan a su servicio menos de diez trabajadores, deberán actuar en coordinación con los trabajadores para desarrollar bajo la responsabilidad del empleador el programa de salud ocupacional de la empresa. (Las empresas con menos de diez trabajadores deben nombrar un vigía ocupacional, el cual cumple y desarrolla las funciones del Comité Paritario de Salud Ocupacional y se registra en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social conforme al artículo 35 del decreto 1295 de 1994 y la presente resolución). ARTÍCULO 4. La empresa que posea dos o más establecimientos de trabajo podrá conformar varios Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial para el cumplimiento de lo dispuesto en esta Resolución, uno por cada establecimiento, teniendo en cuenta su organización interna. PARÁGRAFO. Cada Comité estará compuesto por representantes del empleador y los trabajadores según el artículo 20 de esta Resolución, considerando como número total de trabajadores la suma de los trabajadores de la empresa en el respectivo municipio y municipios vecinos. ARTÍCULO 5. El empleador nombrará directamente sus representantes al Comité y los trabajadores elegirán los suyos mediante votación libre.

ARTÍCULO 6. Los miembros del Comité serán elegidos por un año al cabo del cual podrán ser reelegidos. ARTÍCULO 7. El Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial se reunirá por lo menos una vez al mes en local de la empresa y durante el horario de trabajo. PARÁGRAFO. En caso de accidente grave o riesgo inminente, el Comité se reunirá con carácter extraordinario y con la presencia del responsable del área donde ocurrió el accidente o se determinó el riesgo, dentro de los cinco días siguientes a la ocurrencia del hecho. ARTÍCULO 8. El quórum para sesionar el Comité estará constituido por la mitad más uno de sus miembros. Pasados los primeros treinta (30) minutos de la hora señalada para empezar la reunión del Comité sesionará con los miembros presentes y sus decisiones tendrán plena validez. ARTÍCULO 9. El empleador designará anualmente al presidente del Comité de los representantes que él designa y el Comité en pleno elegirá al secretario de entre la totalidad de sus miembros. ARTÍCULO 10. El comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa y no se ocupará por lo tanto de tramitar asuntos referentes a la relación contractual-laboral propiamente dicha, los problemas de personal, disciplinarios o sindicales; ellos se ventilan en otros organismos y están sujetos a reglamentación distinta. ARTÍCULO 11. Son funciones del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, además de las señaladas por el Artículo 26 del Decreto 614 de 1984, las siguientes: a. Proponer a la administración de la empresa o establecimiento de trabajo la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo. b. Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional dirigidas a trabajadores, superiores y directivos de la empresa o establecimientos de trabajo. c. Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional en las actividades que éstos adelanten en la empresa y recibir por derecho propio los informes correspondientes; d. Vigilar el desarrollo de las actividades que en materia de medicina, higiene y seguridad industrial debe realizar la empresa de acuerdo con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y las normas vigentes; promover su divulgación y

observancia. e. Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer al empleador las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia. Evaluar los programas que se hayan realizado; f. Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control; g. Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores, en materia de medicina, higiene y seguridad industrial h. Servir como organismo de coordinación entre el empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional. Tramitar los reclamos de los trabajadores relacionados con la salud ocupacional; i. Solicitar periódicamente a la empresa informes sobre accidentalidad y enfermedades profesionales con el objeto de dar cumplimiento a lo estipulado en la presente resolución; j. Elegir al secretario del Comité, k. Mantener un archivo de las actas de cada reunión y demás actividades que se desarrollen, el cual estará en cualquier momento a disposición del empleador, los trabajadores y las autoridades competentes; l. Las demás funciones que le señalen las normas sobre salud ocupacional. ARTÍCULO 12. Son funciones del Presidente del Comité; a. Presidir y orientar las reuniones en forma dinámica y eficaz, b. Llevar a cabo los arreglos necesarios para determinar el lugar o sitio de las reuniones; c. Notificar por escrito a los miembros del Comité sobre convocatoria a las reuniones por lo menos una vez al mes; d. Preparar los temas que van a tratarse en cada reunión; e. Tramitar ante la administración de la empresa las recomendaciones aprobadas en el seno del Comité y darle a conocer todas sus actividades; f. Coordinar todo lo necesario para la buena marcha del Comité e informar a los trabajadores de la empresa acerca de las actividades del mismo. ARTÍCULO 13. Son funciones del Secretario: a. Verificar la asistencia de los miembros del Comité a las reuniones programadas; b. Tomar nota de los temas tratados elaborar el acta de cada reunión y someterla a la discusión y aprobación del Comité; c. Llevar el archivo referente a las actividades desarrolladas por el Comité y suministrar toda la información que

requieran el empleador y los trabajadores. ARTÍCULO 14. Son obligaciones del empleador a. Propiciar la elección de los representantes de los trabajadores al Comité de acuerdo con lo ordenado en el artículo 20 de esta Resolución, garantizando la libertad y oportunidad de las votaciones. b. Designar sus representantes al Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial; c. Designar al Presidente del Comité d. Proporcionar los medios necesarios para el normal desempeño de las funciones del Comité; e. Estudiar las recomendaciones emanadas del Comité y determinar la adopción de las medidas más convenientes e informar las decisiones tomadas al respecto. ARTÍCULO 15. Son obligaciones de los trabajadores: a. Elegir libremente sus representantes al Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial. b. Informar al Comité las situaciones de riesgo que se presenten y manifestar sus sugerencias para el mejoramiento de las condiciones de salud ocupacional en la empresa; c. Cumplir con las normas de medicina, higiene y seguridad industrial en el trabajo y con los reglamentos e instrucciones de servicio ordenados por el empleador. ARTÍCULO 16. Cuando dos o más empleadores adelanten labores en el mismo lugar, podrán convocar a sesiones conjuntas a los respectivos Comités de Medicina.

Higiene y Seguridad Industrial y adoptar de común acuerdo las medidas más convenientes para la salud y la seguridad de los trabajadores. PARÁGRAFO. Se procederá en la forma indicada en este artículo cuando concurren contratantes, contratistas y subcontratistas en un mismo lugar de trabajo. ARTÍCULO 17. La entidad gubernamental que ejerza en el lugar funciones de vigilancia de acuerdo con el Decreto 614 de 1984, controlará el cumplimiento de la presente Resolución y comunicara su violación a la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ARTÍCULO 18. Los Comités de Medicina Higiene y Seguridad Industrial existentes actualmente seguirán funcionando hasta la terminación del período para el cual fueron elegidos, cuando se renovarán de acuerdo a lo dispuesto en esta Resolución. ARTÍCULO 19. Esta resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga la Resolución 1405 de marzo 27 de 1980 emanada de la Dirección General de la Seguridad Social y las demás

disposiciones que le sean contrarias.

ESTATUTOS

BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

Noviembre de 2009

BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.

ESTATUTOS

CAPÍTULO I

Nombre, Naturaleza, Domicilio y Objeto Social

Artículo 1º. Nombre y Naturaleza. La sociedad se denomina BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. y podrá usar el nombre BANCO AGRARIO DE COLOMBIA o BANAGRARIO. De acuerdo con lo establecido en el artículo 233 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, su naturaleza jurídica es la de una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de la especie de las anónimas.

Artículo 2º. Domicilio. El BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. tiene su domicilio principal en la ciudad de Bogotá D. C. República de Colombia, y podrá establecer sucursales y agencias en cualquier otra ciudad del país o en el exterior, según lo estime conveniente la Junta Directiva.

Artículo 3º. Duración. El término de duración del BANAGRARIO es indefinido, salvo causa legal para su disolución y liquidación, o si así lo resolviera válidamente la Asamblea General de Accionistas.

Artículo 4º. Objeto. En los términos del artículo 234 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el objeto de BANAGRARIO consiste en financiar, en forma principal pero no exclusiva, las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

En desarrollo de su objeto social, el Banco Agrario de Colombia S. A. (Banagrario), podrá celebrar todas las operaciones autorizadas a los establecimientos de crédito bancarios.

Artículo 5º De las Operaciones Activas de Crédito y su Reglamentación: No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

La Junta Directiva expedirá la reglamentación de la modalidad, límites de exposición y garantías, entre otros aspectos, relativos a las operaciones activas de crédito, todo dentro de lo dispuesto por las normas que reglamentan los cupos de crédito y concentración del riesgo y demás disposiciones que regulan la materia.

La Junta Directiva definirá las instancias competentes para la aprobación de los créditos, de acuerdo con los niveles de riesgos por segmento.”

Artículo 6º. Operaciones e Inversiones. De acuerdo con los límites previstos en el artículo anterior para las operaciones activas, y con las normas legales aplicables a los bancos comerciales y las especiales que dicte el Gobierno Nacional, el BANAGRARIO podrá desarrollar entre otras, las siguientes operaciones e inversiones:

- 1) Descontar y negociar pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda;
- 2) Recibir depósitos en cuenta corriente, a término y de ahorros, conforme a las normas legales;
- 3) Cobrar deudas y hacer pagos y traspasos;
- 4) Comprar y vender letras de cambio y monedas;
- 5) Otorgar crédito;
- 6) Aceptar para su pago, en fecha futura, letras de cambio que se originen en transacciones de bienes correspondientes a compraventas nacionales o internacionales;
- 7) Expedir cartas de crédito;
- 8) Recibir bienes muebles en depósito para su custodia, según los términos y condiciones que el mismo BANAGRARIO prescriba, y arrendar cajillas de seguridad para la custodia de tales bienes;
- 9) Tomar préstamos dentro y fuera del país, con las limitaciones señaladas por las leyes;
- 10) Obrar como agente de transferencia de cualquier persona y en tal carácter recibir y entregar dinero, traspasar, registrar y refrendar títulos de acciones, bonos u otras constancias de deudas;

- 11) Celebrar contratos de apertura de crédito, conforme a lo previsto en el Código de Comercio;
- 12) Otorgar avales y garantías, con sujeción a los límites y prohibiciones que establezcan la Junta Directiva del Banco de la República y el Gobierno Nacional, cada uno dentro de su competencia;
- 13) Efectuar las funciones de recibo, depósito y administración de los depósitos judiciales, la consignación de multas que impongan las autoridades jurisdiccionales, las cauciones, las cantidades de dinero que deban consignarse a órdenes de las autoridades de policía con motivo de las actuaciones o diligencias que adelanten y las sumas que se consignent en desarrollo de los contratos de arrendamiento;
- 14) Administrar el subsidio de vivienda rural y familiar;
- 15) Emitir títulos de contenido crediticio.
- 16) Efectuar las inversiones autorizadas a los establecimientos bancarios en un todo de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- 17) Realizar operaciones de leasing habitacional las cuales deben tener por objeto bienes inmuebles destinados a vivienda.
- 18) Celebrar contratos de administración no fiduciaria de la cartera y de las acreencias de las entidades financieras que hayan sido objeto de toma de posesión para liquidación.

Artículo 7°. Desarrollo del Objeto. En desarrollo de las funciones que autorizan la Ley y estos Estatutos, el BANAGRARIO podrá celebrar toda clase de actos o negocios jurídicos directamente relacionados con su objeto social, y los que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, derivados de la existencia y actividades de la institución.

Artículo 8°. suscritos con otros establecimientos de crédito, o contratar la operación de oficinas por parte de otros establecimientos de crédito en las condiciones que determine el Gobierno Nacional.

Artículo 9° Condiciones para la Celebración de sus Operaciones. La Asamblea General de Accionistas, su Junta Directiva y sus Administradores, serán responsables de orientar y efectuar las operaciones del BANAGRARIO dentro de sanos principios del manejo financiero, velando porque éstas se realicen dentro de parámetros de mercado y en función del costo de sus recursos financieros.

Parágrafo: Cuando por disposición legal o reglamentaria, o por solicitud del Gobierno Nacional, el BANAGRARIO deba celebrar operaciones activas en condiciones de rentabilidad inferiores a las del mercado, o que no garanticen el equilibrio financiero para el Banco, o destinadas a subsidiar un sector específico, éste las llevará a cabo únicamente cuando cuente con las asignaciones presupuestales respectivas.

CAPÍTULO II

Código de Buen Gobierno

Artículo 10º. Definición. Las normas y sistemas exigidos por la resolución No. 275 de 2001 expedida por la antigua Superintendencia de Valores, la Ley 964 de 2005 y demás disposiciones que la modifiquen o sustituyan, serán compiladas por el BANAGRARIO en un Código de Buen Gobierno, cuya aprobación y reformas competará a la Junta Directiva del Banco. La infracción de cualquiera de las normas contenidas en dicho Código se tendrá como falta grave.

CAPÍTULO IV

Dirección y Administración

Artículo 19º. Dirección y Administración. La dirección y administración del BANAGRARIO serán ejercidas por los siguientes órganos:

- 1) La Asamblea General de Accionistas.
- 2) La Junta Directiva.
- 3) El Presidente.

Artículo 20º. Asamblea de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva actuarán como órganos independientes. En consecuencia la Junta Directiva no podrá cumplir funciones de la Asamblea General de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas estará conformada por la reunión de los accionistas que hayan sido debidamente convocados o se reúnan de acuerdo con la ley y los Estatutos.

Parágrafo Primero: Los accionistas podrán hacerse representar en las reuniones de la Asamblea General mediante poder otorgado por escrito con los requisitos previstos en el artículo 184 del Código de Comercio.

Ningún accionista podrá designar más de un representante para cada reunión, y éste no podrá dividir los votos

correspondientes a su mandante, o sea, votar con unas de las acciones representadas en un sentido, y en otro distinto con las demás. Pero el representante de varios accionistas, podrá, siguiendo las instrucciones de sus distintos mandantes, votar de acuerdo con éstas, aunque sean opuestas.

Parágrafo Segundo: Los accionistas que representen por lo menos el 10% del capital suscrito podrán solicitar que se convoque la Asamblea General de Accionistas cuando existan razones fundadas que justifiquen la reunión para efectos de garantizar sus derechos o cuando se requiera para proporcionarles información de la que no dispongan que sea necesaria para el ejercicio de sus derechos.

Artículo 21º. Funciones de la Asamblea General de Accionistas. Son funciones de la Asamblea General de Accionistas, además de las determinadas por la ley, las siguientes:

- 1) Designar, previa consulta al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de las hojas de vida de los candidatos, a los Miembros Independientes de la Junta Directiva, de que trata el numeral 4) del artículo 26 de los presentes Estatutos y, removerlos libremente. Dicha designación deberá seguir procedimientos de selección objetiva que incluyan la evaluación de la participación de los candidatos en la Junta Directiva en caso de ser reelegidos.
- 2) Designar al Revisor Fiscal de conformidad con lo dispuesto en el artículo 79 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- 3) Adoptar los Estatutos del BANAGRARIO y cualquier reforma que a ellos se introduzca, así como interpretar los mismos.
- 4) Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio.
- 5) Disponer la distribución de utilidades.
- 6) Ordenar la constitución de las reservas o fondos e incrementar los que estime convenientes, de acuerdo con las normas legales sobre la materia.
- 7) Establecer aumentos de Capital.
- 8) Disponer la emisión de bonos ordinarios, señalando las condiciones pertinentes de acuerdo a la ley.
- 9) Ordenar las acciones que correspondan contra los Administradores, Funcionarios Directivos o el Revisor Fiscal.

10) Decidir sobre la conversión, escisión y fusión del BANAGRARIO, así como sobre la cesión de la totalidad de los activos y pasivos con sujeción a la forma y términos establecidos en la ley.

11) Decidir sobre incorporación o adquisición de parte fundamental de los activos y pasivos de otras entidades del sector financiero.

12) Determinar la disolución y liquidación del BANAGRARIO con sujeción a lo dispuesto en las normas legales.

13) Señalar la remuneración del Revisor Fiscal y de su suplente, así como la de los recursos necesarios para el ejercicio de su función.

14) Designar al Defensor del Cliente y fijar su remuneración, así como la de los recursos necesarios para el ejercicio de su función.

15) Adoptar las medidas que exigiere el interés del BANAGRARIO.

ESTATUTOS

BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

Noviembre de 2009

Artículo 22°. Reuniones de la Asamblea General de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas sesionará en forma ordinaria por lo menos una (1) vez al año, dentro de los tres (3) meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio, mediante convocatoria firmada por: (i) La Junta Directiva del BANAGRARIO o (ii) El Presidente del BANAGRARIO,

Parágrafo Primero: Las reuniones extraordinarias de la Asamblea General de Accionistas, se efectuarán cuando lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes del BANAGRARIO, por convocatoria de: (i) La Junta Directiva del BANAGRARIO, (ii) El Presidente del BANAGRARIO, (iii) Un número plural de accionistas que representen al menos el 10% de la participación accionaria del BANAGRARIO (iv) El Revisor Fiscal o, (v) El Superintendente Financiero.

Parágrafo Segundo: La citación se hará mediante comunicación dirigida a la última dirección registrada por los accionistas.

Artículo 23°. Quórum de la Asamblea General de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas

deliberará con un número plural de socios que represente la mitad más una de las acciones suscritas. Para la adopción de las decisiones de la Asamblea así constituida, se requerirá de la presencia y voto favorable de la mayoría de las acciones presentes en la reunión.

Parágrafo: No obstante, se requerirán las mayorías especiales establecidas en el Código de Comercio y el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero para las decisiones que dichos ordenamientos contemplan.

Artículo 24º. Presidencia de la Asamblea General de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas

elegirá a su respectivo presidente para cada reunión.

Artículo 25º. Derechos de los Accionistas: Con el fin de brindar un tratamiento equitativo a todos los accionistas y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 379 del Código de Comercio, son derechos de los accionistas:

- 1) El de participar en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas y votar en ella.
- 2) El de recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio, con sujeción a lo dispuesto en la ley o en los Estatutos.
- 3) El de negociar libremente las acciones, a menos que se estipule el derecho de preferencia a favor de la sociedad o de los accionistas, o de ambos.
- 4) El de inspeccionar, libremente, los libros y papeles sociales dentro de los quince (15) días hábiles anteriores a las reuniones en que se examinen los balances de fin de ejercicio.
- 5) El de recibir una parte proporcional de los activos sociales, al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.
- 6) Todos los accionistas tendrán en sus relaciones con el BANAGRARIO, sus directivos, y funcionarios en general, los mismos derechos y un trato igualitario, sin distinción alguna, salvo las excepciones consagradas en la ley.

Parágrafo Primero: Los accionistas y demás inversionistas en valores emitidos por el BANAGRARIO, podrán encargar a su costo y bajo su responsabilidad, auditorías especializadas del mismo sobre asuntos en particular,

cuando existan razones fundadas para considerar que existen situaciones anómalas en su funcionamiento, que la información contenida en sus estados financieros no es razonable, o que se les ha ocultado información relevante para sus decisiones de inversión que el BANAGRARIO estaba obligado a proporcionarles.

En ningún caso, la auditoría podrá extenderse a documentos que versen sobre secretos industriales, información sujeta a reserva o sobre datos que de ser divulgados, puedan ser utilizados en detrimento del BANAGRARIO.

La oportunidad y el procedimiento para la realización de estas auditorías, deberán ser previamente convenidas con la administración del BANAGRARIO, siendo entendido que no se podrá realizar simultáneamente más de una auditoría especializada de las que trata este artículo.

El accionista o inversionista que quiera contratar una auditoría externa, deberá presentar al BANAGRARIO una comunicación en la que se justifique su necesidad y procedencia conforme a lo dispuesto en el presente párrafo y acredite la reputación y trayectoria del auditor.

Los papeles de trabajo del auditor estarán sujetos a reserva y deberán conservarse por un tiempo no inferior a cinco (5) años, contados a partir de la fecha de su elaboración.

En el evento en que proceda la contratación de auditorías externas, tanto quien la contrata como la firma que la desarrolle, deberán suscribir un acuerdo de confidencialidad con el BANAGRARIO, para evitar que se divulgue la información a la que tuvo acceso.

La firma de auditoría deberá entregar al accionista o inversionista que la contrató, un informe sobre la situación específica de la solicitud, mas no así la documentación fuente de la información. El informe será puesto a disposición del BANAGRARIO para efectos de que pueda controvertir o aclarar situaciones que se reflejen en el mismo y que no correspondan a la realidad.

Parágrafo Segundo: Los accionistas e inversionistas en otros valores emitidos por el BANAGRARIO, podrán presentar quejas respetuosas ante el representante legal del mismo, cuando crean que ha habido incumplimiento de lo previsto en el Código de Buen Gobierno del BANAGRARIO. En estos casos, la administración del BANAGRARIO a través de la Secretaría General, dará respuesta clara y suficiente al quejoso, con la mayor diligencia y de manera oportuna.

La Secretaría General será la dependencia encargada de la atención al accionista y demás inversionistas en valores emitidos por el BANAGRARIO, bajo la dirección del Secretario General de la misma. Dicha oficina servirá como enlace entre los accionistas, los inversionistas y los órganos de gobierno del BANAGRARIO y se ocupará de la gestión necesaria para atender oportunamente las necesidades y requerimientos que éstos le formulen.

Artículo 26º. Composición de la Junta Directiva. La Junta Directiva del BANAGRARIO estará integrada por los siguientes miembros:

- 1) Por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su Delegado;
- 2) Por el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su Delegado;
- 3) Por un miembro representante del accionista mayoritario del Banco;
- 4) Por un miembro representante del Gobierno Nacional;
- 5) Por cinco (5) Miembros Independientes

Parágrafo Primero: Los Ministros de Agricultura y Desarrollo Rural y de Hacienda y Crédito Público, designarán a sus respectivos Delegados en la Junta Directiva y en los Comités de los cuales éstos formen parte. Cuando el Titular esté presente en la respectiva reunión el Delegado sólo tendrá voz y no tendrá voto.

Parágrafo Segundo: Los cinco (5) Miembros Independientes además de cumplir los requisitos de independencia previstos en la Ley 964 de 2005 y demás disposiciones legales aplicables, deberán cumplir las siguientes condiciones:

1. Contar con una experiencia profesional mínima de cinco (5) años en el sector financiero privado, en cargos directivos o en Juntas Directivas o, contar con una experiencia financiera asimilable, durante el mismo lapso.
 - a) Al menos dos (2) de los cinco (5) miembros independientes deberán contar con experiencia necesaria no asimilable en cargos directivos o Juntas Directivas del sector financiero privado.
 - b) Al menos uno (1) de los cinco (5) miembros independientes deberá contar con experiencia en cargos directivos del sector agropecuario o agroindustrial privado.
2. Haber realizado estudios de postgrado en los niveles de especialización, maestría o doctorado. En todo caso, los estudios de postgrado en cualquiera de los niveles antes descritos, son susceptibles de ser homologados por cinco (5) años de experiencia profesional durante el mismo lapso, adicional a la establecida en el numeral 1) anterior.

3. No haber sido sancionados judicial o administrativamente por conductas relativas al ejercicio indebido de sus actividades profesionales, laborales o empresariales.

4. No estar vinculado o no haberlo estado dentro de los seis (6) meses anteriores a su designación, mediante contrato de trabajo a alguna de las entidades accionistas del BANAGRARIO o a la cual éste se encuentre adscrito o vinculado.

Las personas que no cumplan con las condiciones de idoneidad descritas no podrán ser consideradas por la Asamblea General de Accionistas.

Parágrafo Tercero: Todos los Miembros de la Junta Directiva, deberán tomar posesión de sus cargos ante la Superintendencia Financiera de Colombia atendiendo las instrucciones señaladas en la Circular Externa No. 029 del 5 de Septiembre de 2006 o la norma que la sustituya o modifique.

Parágrafo C Accionistas para periodos de dos (2) años aplicando el mecanismo del cuociente electoral contemplado en el artículo 197 del Código de Comercio, sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral 1º del artículo 21º de estos Estatutos. Los Miembros Independientes podrán ser reelegidos indefinidamente.

Artículo 27º. Funciones de la Junta Directiva. La Junta Directiva del BANAGRARIO, en su actividad y facultades ordinarias, se ocupará, además de las funciones que expresamente le señalen las leyes, de las siguientes:

1) Formular las políticas generales que requiera el funcionamiento del BANAGRARIO, en aspectos tales como los crediticio Estatutos.

2) Expedir y aprobar la reglamentación de la modalidad, límites de exposición y garantías, entre otros aspectos, relativos a las operaciones activas de crédito, todo dentro de lo dispuesto por las normas que reglamentan los cupos de crédito y concentración del riesgo y demás disposiciones que regulan la materia 3) Formular los planes y programas que, conforme a la ley orgánica de planeación y a la ley orgánica del presupuesto, deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y, a través de estos, al Plan Nacional de Desarrollo.

4) Aprobar el presupuesto del BANAGRARIO tanto en los aspectos de ingresos y egresos financieros como de inversiones en bienes muebles e inmuebles, gastos de personal y administrativos, como los proyectados resultados de pérdidas y ganancias, y fijar las normas o mecanismos necesarios para el seguimiento oportuno de su ejecución, procurando por este

medio el logro de las metas propuestas y el adecuado manejo de los recursos e inversiones del Banco.

5) Establecer las normas generales sobre el procedimiento y atribuciones a las cuales se habrá de sujetar el régimen de contratación que efectúe el BANAGRARIO en todo tiempo, con sujeción a lo dispuesto en la ley.

6) Crear los comités y comisiones que considere necesarios, señalando su conformación y funciones.

7) Expedir las reglamentaciones internas del BANAGRARIO que considere convenientes.

8) Establecer las normas generales sobre la forma y oportunidades en que han de someterse a su aprobación los informes que sobre la gestión y resultados cumplidos en cada ejercicio deban rendirse al Presidente de la República y a la Superintendencia Financiera.

9) Decidir sobre remuneración, licencias, permisos y vacaciones del Presidente del BANAGRARIO y del Jefe de Control Interno.

10) Aprobar la contratación del personal indicado en el parágrafo 1º del artículo 39 de los presentes Estatutos.

11) Reglamentar el procedimiento para la contratación del personal, diferente al Presidente, el Jefe de Control Interno, el Secretario General y los Vicepresidentes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 39 de los presentes estatutos.

12) Reglamentar sus actividades en los aspectos que considere convenientes para facilitar el cumplimiento oportuno de sus funciones.

13) Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica que considere pertinentes.

14) Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la planta de personal del BANAGRARIO, y señalar las escalas de remuneración y los salarios.

15) Determinar cuáles son los informes que deberá rendirle la Presidencia del BANAGRARIO o, por conducto de ésta, otros organismos de la Institución, que permitan a la Junta Directiva el ejercicio de sus funciones y la oportuna constitución de reservas y apropiaciones para que los activos estén debidamente protegidos, su costo de reposición asegurado, y se disponga de apropiaciones suficientes para cubrir pasivos y riesgos operativos diferidos o contingentes.

- 16) Estudiar los informes periódicos o especiales que debe rendir el Presidente, el Jefe de Control Interno y el Revisor Fiscal sobre las labores desarrolladas y adoptar las medidas que considere pertinentes.
- 17) Analizar periódica conformidad con la política adoptada.
- 18) Determinar las personas al servicio de la Institución que podrán llevar la representación legal del BANAGRARIO, diferentes al Presidente.
- 19) Disponer la contratación de empréstitos externos e internos con destino al BANAGRARIO.
- 20) Delegar en el Presidente, los comités, comisiones y organismos del BANAGRARIO, con sujeción a lo dispuesto en las normas legales vigentes, las funciones propias de la Junta Directiva que por su naturaleza puedan ser delegadas, incluidas cualquiera de las previstas en el presente artículo.
- 21) Autorizar la participación de sus miembros en los comités, las comisiones del BANAGRARIO o en aquellas que tenga interés en el mismo.
- 22) Conceder comisiones al exterior a los empleados del BANAGRARIO, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
- 23) Autorizar la adquisición y enajenación de bienes raíces para uso propio y la constitución de gravámenes y limitaciones del dominio sobre ellos.
- 24) Autorizar las inversiones de capital del BANAGRARIO en las entidades que permita o disponga la ley dentro de los límites señalados.
- 25) Designar las empresas para la selección del personal de BANAGRARIO, distinto del Presidente, el Jefe de Control Interno, el Secretario General y los Vicepresidentes, de acuerdo con lo previsto en los párrafos primero y segundo del artículo 39 de los presentes Estatutos.
- 26) Determinar la apertura o cierre de sucursales, agencias y oficinas del mismo.
- 27) Establecer el número y composición de las Regionales y Zonales del BANAGRARIO, así como señalar sus funciones, fijar la sede de cada una de ellas y determinar las sucursales y agencias que estarán adscritas a las mismas. Su organización se hará con sujeción a criterios de descentralización, desconcentración, racionalización y adecuada cobertura del crédito y de los servicios bancarios.
- 28) Recibir informe y evaluar semestralmente la ejecución del Programa de Vivienda de Interés Social Rural, así

como el desempeño del Comité de Adjudicación de tales subsidios administrados por el Banco. Dicho Comité

estará integrado por:

- a) El representante de la(s) entidad(es) pública(s), privada(s) o multilateral(es) aportante(s) de los recursos administrados.
- b) El Presidente del Banco Agrario de Colombia.
- c) El Vicepresidente Financiero del Banco.
- d) El Vicepresidente Jurídico del Banco.
- e) El Jefe de la Oficina de Control Interno del Banco Agrario de Colombia.

Este Comité adoptará las decisiones por mayoría simple y sesionará en presencia de un delegado del Revisor Fiscal. A las sesiones de éste Órgano deberán ser invitados los Miembros de Junta Directiva, cuya asistencia será voluntaria.

29) Designar el Oficial de Cumplimiento del BANAGRARIO.

30) Convocar a los accionistas a Asamblea General cuando a su juicio lo considere del caso.

31) Asegurar el efectivo cumplimiento de los requisitos establecidos por la resolución 275 de 2001 expedida por la antigua Superintendencia de Valores, la Ley 964 de 2005 y normas que la modifiquen o sustituyan.

32) Atender los asuntos que la ley o los Estatutos no hayan asignado a otro órgano social del BANAGRARIO salvo que se trate de asuntos legalmente reservados a la Asamblea General de Accionistas.

Artículo 28º. Presidencia de la Junta. La Junta Directiva del BANAGRARIO será presidida por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural. En su ausencia la presidirá el Ministro de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 29º. Reuniones de la Junta Directiva. La Junta Directiva sesionará ordinariamente una vez al mes por convocatoria del Presidente del BANAGRARIO, del Revisor Fiscal, o por dos de sus miembros que estén actuando como principales, efectuada con no menos de cinco (5) días hábiles de antelación, comunicación escrita o electrónica, en la cual se informará el orden del día, así como el lugar, fecha y hora previstos para la respectiva reunión.

Parágrafo Primero: Las reuniones se llevarán a cabo de preferencia en las instalaciones de la Dirección General del BANAGRARIO en la ciudad de Bogotá D.C.

Parágrafo Segundo: También podrá sesionar en reuniones extraordinarias, cuando lo exijan las necesidades urgentes del BANAGRARIO, por convocatoria que haga el Presidente de la Junta Directiva, el Presidente del BANAGRARIO, el Revisor Fiscal, dos (2) de los miembros principales de la Junta Directiva, o el Superintendente Financiero. En tal caso no será necesario que la convocatoria se efectúe con la antelación estipulada para las reuniones ordinarias, aunque igualmente deberá efectuarse mediante comunicación escrita o electrónica, con indicación del orden del día, así como del lugar, fecha y hora para la respectiva reunión.

Parágrafo Tercero: La Junta podrá realizar reuniones no presenciales de conformidad con las disposiciones previstas en la Ley 222 de 1995 y en las demás normas que la modifiquen, adicionen o reglamenten.

Artículo 30°. Quórum. La Junta Directiva deliberará válidamente con la presencia de la mayoría de sus miembros que estén presentes en la reunión.

Artículo 31°. Secretario. La secretaría de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Accionistas del BANAGRARIO serán ejercidas por el Secretario General del BANAGRARIO o por la persona que la Junta Directiva designe para el efecto.

Artículo 32°. Actas. De las reuniones y decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva se dejará constancia en Actas, que una vez aprobadas, serán numeradas e incorporadas en orden cronológico consecutivo en un libro de Actas y autorizadas con la firma del Presidente y el Secretario de la reunión.

Artículo 33°. Copias de las Actas. Las copias de las actas que expida el Secretario darán fe de lo actuado.

Artículo 34°. Presidencia. El Presidente del BANAGRARIO es Agente del Presidente de la República de su libre nombramiento y remoción, y junto con el Jefe de Control Interno son los únicos funcionarios que tienen la calidad de empleados públicos.

Parágrafo: De acuerdo con las normas legales vigentes, el Presidente podrá delegar sus atribuciones en los Vicepresidentes y demás empleados del BANAGRARIO.

Artículo 35°. Funciones del Presidente del BANAGRARIO. Corresponde al Presidente del BANAGRARIO

Llevar la representación legal del mismo y ejercer la dirección de la administración de los negocios sociales, sin perjuicio de que otros empleados, puedan tener representación legal

del Banco para asegurar su normal funcionamiento. Estarán subordinados al Presidente todos los empleados del BANAGRARIO, salvo los de Revisoría Fiscal.

En ejercicio de sus atribuciones le corresponderá al Presidente del BANAGRARIO:

- 1) Ejecutar las decisiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, y diseñar los planes y programas que debe desarrollar el BANAGRARIO según políticas del Gobierno Nacional.
- 2) Orientar las actividades tendientes a establecer la misión, visión y objetivos a nivel institucional, así como las estrategias para su obtención, ejecutando las políticas de la Junta y demás actos conducentes al adecuado funcionamiento.
- 3) Proponer la estructura de cargos, sus funciones y remuneraciones y nombrar y remover funcionarios de acuerdo con el procedimiento establecido para el efecto, sin perjuicio de las atribuciones propias de la Junta.
- 4) Preparar y presentar el Balance General y las cuentas e inventarios al finalizar cada ejercicio.
- 5) Velar por el cumplimiento de los Estatutos y de las decisiones que adopten la Asamblea General y la Junta Directiva.
- 6) Fijar las políticas para la elaboración de presupuestos y la consolidación nacional de la tesorería del BANAGRARIO, así como coordinar y aprobar las operaciones financieras y crediticias en las cuantías que determine la Junta Directiva, con las limitaciones previstas en la ley y estos Estatutos.
- 7) Convocar a la Junta Directiva y a la Asamblea a sus sesiones ordinarias y a las extraordinarias que considere convenientes.
- 8) Dirigir, administrar, controlar, orientar, y reglamentar la operación y la administración interna para el cumplimiento de su objeto.
- 9) Identificar prácticas administrativas y reglas que impliquen discriminación o privilegios que violen el principio de igualdad y adoptar las medidas tendientes a corregirlas.
- 10) Identificar las prácticas administrativas y reglas que desconozcan el principio de la moralidad y los demás establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política.
- 11) Crear y conformar grupos internos de trabajo.
- 12) Dirigir y coordinar lo relacionado con el control interno disciplinario.
- 13) Presentar a la Junta Directiva los proyectos de presupuestos y demás iniciativas que considere convenientes para el funcionamiento y desarrollo del BANAGRARIO y, dentro del

marco general fijado por los presupuestos y las políticas señaladas por la Junta, promover el recaudo de los ingresos y ordenar los gastos e inversiones delegando, cuando a su juicio ello sea necesario, facultades en otros funcionarios para ordenar gastos o hacer inversiones.

14) Mantener informada a la Junta Directiva y someter a la consideración de ella los informes que deben rendirse al Presidente de la República y a otras autoridades.

15) Ejercer la dirección y control de las Gerencias Regionales y Zonales o las que hagan sus

16) Velar por que el Código de Buen Gobierno establecido para el BANAGRARIO, sea conocido por todos sus accionistas, inversionistas y funcionarios.

17) Analizar y conceptuar las situaciones que sean puestas a su consideración y que puedan dar lugar a un conflicto de interés.

18) Las demás que la ley determine o que se relacionen con el funcionamiento y organización del BANAGRARIO.

Artículo 36º. Estructura del BANAGRARIO – Responsabilidad de sus funcionarios. El BANAGRARIO tendrá la estructura determinada por las normas legales que se expidan por el Gobierno Nacional en desarrollo del artículo 90 de la Ley 489 de 1.998.

Los funcionarios del BANAGRARIO serán responsables por el cumplimiento de las funciones señaladas por las normas legales del BANAGRARIO.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 210 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, todo director, administrador, representante legal, o funcionario del BANAGRARIO que viole o permita que se violen las disposiciones legales, será personalmente responsable de las pérdidas que cualquier persona natural o jurídica sufra por razón de tales infracciones, sin perjuicio de las demás sanciones civiles o penales que señale la ley y de las medidas que conforme a sus atribuciones pueda imponer la Superintendencia Financiera.

Artículo 37º. Secretaría General. La Secretaría General tendrá las siguientes funciones

1) Actuar como Secretario de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.

2) Responder por el control de los asuntos que deban llevarse o se deriven de las decisiones tomadas por estos organismos, comunicando las decisiones adoptadas.

3) Gestionar ante la Superintendencia Financiera, Cámara de Comercio y órganos competentes los asuntos relacionados con la inscripción de empleados en quienes se delega la representación legal del BANAGRARIO.

4) Coordinar la organización de las labores de secretaría de Comités Internos.

- 5) Planear las actividades tendientes a asesorar a la Junta Directiva, Presidencia y demás Órganos Directivos en asuntos jurídicos.
- 6) Asesorar al Presidente en la formulación de políticas y planes de acción de la Secretaría General.
- 7) Llevar conforme a la Ley, los libros de actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva, así como el libro de accionistas de la sociedad y autorizar con su firma las copias que de ellas se expidan.
- 8) Todas las demás que le sean asignadas por los Órganos Superiores de Dirección y Administración del BANAGRARIO, y por las normas legales.

CAPÍTULO V

Personal

Artículo 38º. Régimen Jurídico. Son trabajadores oficiales los empleados que presten sus servicios al BANAGRARIO mediante contrato directo de trabajo, a excepción de su Presidente y del Jefe de Control Interno, quienes son empleados públicos.

Artículo 39º. Selección de Personal. Salvo la selección del Presidente, del Jefe de Control Interno y del Secretario General y Vicepresidentes del Banco, selección de estos dos últimos que se encuentra reglamentada en el párrafo primero de este artículo, la selección de los funcionarios del Banco se efectuará exclusivamente en atención a la experiencia, a la capacitación y a los resultados de las pruebas correspondientes, que deberán evaluar los méritos de la persona y su capacidad para el cargo que habrá de desempeñar. El proceso de selección deberá atender criterios de escogencia previamente reglamentados por la Junta Directiva.

Parágrafo Primero: Para los cargos de Secretario General, y Vicepresidentes, la selección de los candidatos se efectuará a través de empresas independientes de reconocida reputación en el mercado nacional, cuya contratación será aprobada por la Junta Directiva. Las empresas independientes de selección deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener como mínimo 10 años de experiencia.
2. Ser especializada en identificación y selección de ejecutivos de alta gerencia.
3. Estar certificada a nivel internacional.

Dichas empresas presentarán como mínimo tres (3) candidatos elegibles, pero la decisión final de contratación será tomada por la Junta Directiva.

Parágrafo Segundo: Como paso final para definir la vinculación al BANAGRARIO del personal de que trata el presente artículo, el Banco deberá contratar con un tercero, un estudio de seguridad al candidato elegido.

Artículo 40°. Inhabilidades e Incompatibilidades. Los Miembros de la Junta Directiva, el Presidente, el Jefe de Control Interno y los demás empleados del BANAGRARIO tienen las responsabilidades y están sujetos a las inhabilidades, incompatibilidades y prohibiciones que las leyes establezcan.

Artículo 41°. Conflictos de Interés. Con el fin de evitar o precaver que se presenten situaciones que constituyan conflicto de interés en las operaciones del BANAGRARIO y mantener incólumes los valores de lealtad institucional, honestidad, transparencia, respeto, compromiso real con la institución, eficiencia y responsabilidad que deben tenerse en cuenta por parte de todas las personas al servicio del BANAGRARIO en las actividades que desarrollan, se establece lo siguiente:

- 1) Las operaciones del BANAGRARIO se realizarán con el cumplimiento de los requisitos establecidos por las disposiciones e instrucciones pertinentes, expedidas tanto por las autoridades externas reguladoras de su actividad como por las internas, según corresponda. En consecuencia, los funcionarios acatarán las prohibiciones y restricciones en ellas establecidas que regulen sus operaciones, con el fin de evitar conflictos de interés.
- 2) El BANAGRARIO considerará como un acto de lealtad para con él, las declaraciones de impedimento que hagan sus directivos y empleados para participar en cualquier decisión en la que encuentren un conflicto de interés personal sobreviniente.
- 3) La participación debe ser informada a la Presidencia del mismo, la que determinará si dicha participación genera conflicto de interés.
- 4) Todo empleado del BANAGRARIO, su cónyuge, y/o compañero (a), los familiares dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil estarán sujetos a las siguientes disposiciones:
 - a) No podrán adquirir del BANAGRARIO inmuebles u otro tipo de activo adjudicados en procesos judiciales o recibidos en pago, salvo autorización de la Junta Directiva;

- b) De haber intervenido el empleado o persona al servicio del BANAGRARIO en el trámite o aprobación de un crédito no podrá ni él ni las personas anteriormente aludidas, adquirir inmuebles u otra clase de bienes financiados con dicha operación;
- c) Si el empleado o las personas aludidas son dueñas de inversiones directas o indirectas en cualquier empresa con relaciones comerciales actuales con el BANAGRARIO, es obligación del empleado o de la persona al servicio del BANAGRARIO, informar dicha situación al Presidente del BANAGRARIO quien determinará si existe conflicto de intereses;
- 5) Los empleados no pueden servir de intermediarios para transacciones financieras entre clientes del BANAGRARIO o entre clientes y otros empleados, o entre empleados del BANAGRARIO.
- 6) Los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la relación comercial, el área de cartera o el manejo de ésta, no pueden mantener relaciones de tipo comercial con las personas a quienes atienden operacionalmente. El funcionario que considere encontrarse frente a una situación generadora de conflicto de interés deberá:
 - a) Analizar la operación en su conjunto, evaluándola y confrontándola con las normas legales que la rigen y los manuales de procedimientos establecidos.
 - b) Si persiste la duda, abstenerse de ejecutar la operación y someter su realización o ejecución a consideración del superior inmediato o del competente dentro de la jerarquía establecida.
 - c) En el evento en que la duda no haya podido ser aclarada por la instancia anterior, la misma deberá ser sometida a consideración del Presidente del BANAGRARIO.
 - d) En última instancia, consultar ante la Superintendencia Financiera para que esa entidad analice y califique la operación.

Parágrafo Primero: En caso de que la calificación sea positiva, es decir, que existe un conflicto de interés, el BANAGRARIO debe inhibirse de adoptar la decisión o realizar la operación.

Parágrafo Segundo: Cuando la Ley lo permita y la prudencia así lo aconseje, se deberá comunicar a los clientes los hechos que generen la presencia de conflictos de intereses.

Parágrafo Tercero: Con el fin de prevenir cualquier conflicto de interés que pueda presentarse entre los accionistas y los Directores, o los Administradores o los Altos

Funcionarios, y entre éstos y los Accionistas minoritarios, toda operación que se vaya a realizar entre ellos deberá ser informada al Presidente del BANAGRARIO.

Artículo 42º. Evaluación y Control de Actividades de Administradores, Directores y Principales

Ejecutivos. El Comité de Presidencia tendrá como una de sus finalidades, determinar los mecanismos para la evaluación y control de las actividades desarrolladas por los Administradores, Directores y Principales Ejecutivos. Para estos efectos hará seguimiento a los informes de gestión presentados por las Vicepresidencias del BANAGRARIO, Secretaría General y la Oficina Jurídica; coordinará las políticas internas del BANAGRARIO; planificará las metas a cumplirse en un período determinado; impartirá directrices generales cerca del desarrollo de las actividades del BANAGRARIO y efectuará el seguimiento de los programas propuestos y verificará su cumplimiento.

Parágrafo: Todo funcionario del BANAGRARIO será evaluado periódicamente en el desempeño y cumplimiento de sus funciones por su Jefe Inmediato, evaluación que se realizará mediante un formato preestablecido.

CAPÍTULO VII

Control Interno

Artículo 45º. Control Interno. El Jefe de Control Interno tendrá la calidad de empleado público y será designado de acuerdo con las normas legales vigentes.

Parágrafo: El Jefe de Control Interno debe acreditar formación profesional en áreas relacionadas con las actividades objeto de control, y contará con el personal multidisciplinario que le asigne el Presidente de acuerdo con la naturaleza de las funciones del mismo, y estará sujeto a las inhabilidades, incompatibilidades y prohibiciones establecidas o que se establezcan en las disposiciones legales.

Artículo 46º. Funciones del Jefe de Control Interno. El Jefe de Control Interno tendrá a su cargo y cuidado el ejercicio de las funciones que la Ley 87 de 1993 y sus normas reglamentarias le asigna, además de las que adopte el BANAGRARIO. Su labor esencial será procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales legales vigentes dentro de las políticas trazadas por los órganos de dirección y administración del BANAGRARIO, y en atención a las metas y objetivos previstos.

Parágrafo Primero: Las funciones del Jefe de Control Interno se expresarán a través de las políticas de dirección y administración del BANAGRARIO y se cumplirán en toda la escala de su estructura administrativa mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de las regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Parágrafo Segundo: Las funciones del Jefe de Control interno se cumplirán con total independencia de las funciones de Revisoría Fiscal y sin interferencia alguna de la misma, procurándose en todo caso la colaboración posible para el cabal y armónico desarrollo de sus funciones. En ningún caso podrá el Jefe de Control Interno participar en los procesos administrativos del BANAGRARIO a través de autorizaciones o refrendaciones.

Parágrafo Tercero: El BANAGRARIO contará con un comité de coordinación del sistema de control interno, que será responsable de la coordinación y asesoría en el diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del control interno, de conformidad con las normas vigentes, y la naturaleza y funciones del BANAGRARIO.

Artículo 47º. Mecanismos que Permiten a los Accionistas e Inversionistas el Seguimiento a las Actividades de Control Interno. Para dar cumplimiento a lo establecido en este artículo, el BANAGRARIO ha establecido los siguientes mecanismos de control:

- 1) La Revisoría Fiscal.
- 2) El Comité de Auditoría cuya función es servir de apoyo a la Junta Directiva en la toma de decisiones atinentes al control interno y servir de enlace de comunicación entre la Junta Directiva, la Administración y los organismos internos de control, con el propósito de realizar el análisis, la evaluación y el seguimiento a los procedimientos de control utilizados por el BANAGRARIO. Este Comité deberá contar al menos con un miembro Independiente de Junta Directiva.
- 3) El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, cuya función es la de dirigir los procesos de planeación de todas las actividades que conduzcan al diseño, implantación y vigencia del sistema de control interno.

ESTATUTOS

BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

Noviembre de 2009.